



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Laura Angela Simkovic**

**Masterplan zur Mehrnutzung  
der Restaurants im Kempinski  
Hotel Bahía  
mit Fokus auf Megatrends,  
Mitarbeiter und Marketing**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Masterplan zur Mehrnutzung der Restaurants im Kempinski Hotel Bahía mit Fokus auf Megatrends, Mitarbeiter und Marketing**

Autorin:

**Frau Laura Angela Simkovic**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM10w3-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Rüdiger Carl Hollweg**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Masterplan to achieve improvement of the restaurants in the Kempinski Hotel Bahía with focus on trends, employees and marketing**

author:

**Ms. Laura Angela Simkovic**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM10w3-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Rüdiger Carl Hollweg**

---

## **Bibliografische Angaben**

Simkovic, Laura Angela

Masterplan zur Mehrnutzung der Restaurants im Kempinski Hotel Bahía  
mit Fokus auf Megatrends, Mitarbeiter und Marketing

Masterplan to achieve improvement of the restaurants in the Kempink Hotel Bahía  
with focus on trends, employees and marketing

66 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Zielbeschreibung und Eingrenzung des Masterplans	1
2. Das Traditionsunternehmen Kempinski	3
2.1 Das Kempinski Hotel Bahía	4
2.1.1 Der Aufbau der Resort Anlage	4
2.1.2 Die Zielgruppen des Hotels	5
2.2 Ein erster Einblick in die Hotelrestaurants	11
3. Eine Bestandsaufnahme der Restaurants und Bars	13
3.1 Die Restaurants und Bars im Detail	13
3.1.1 La Cabaña del Mar	13
3.1.2 La Brisa	14
3.1.3 El Alminar	15
3.1.4 La Veranda und Pool Bar	17
3.2 Der Vergleich von Hotelauslastung und Restaurantnutzung in den Jahren 2007-2012	18
3.3 Gruppen und ihre Auswirkung auf den F&B-Bereich	23
3.4 Erste vorgenommene Ansätze zur Nutzungssteigerung der Restaurants	25
4. Den Gast als König betrachten	29
4.1 Andere Länder, andere Sitten	29
4.2 Das Preis-Leistungs-Verhältnis	31
5. Die Relevanz der Mitarbeiter im Masterplan	33
5.1 Der richtige Mitarbeiter für das Unternehmen	33
5.2 Die Verkaufssteigerung durch den Angestellten	35
6. Der Masterplan anhand von Megatrends der Zukunft	38
6.1 Individualismus	39
6.1.1 Das EIYo	41
6.1.2 Das Team des EIYo	42
6.2 Gesundheit	44
6.2.1 La Rapidez	45
6.2.2 All-Day-Dining im La Rapidez	47
6.3 Neo-Ökologie	48
6.3.1 Steigerung der Gästebindung durch Regionalität	50
6.3.2 Neo-Ökologie und dessen möglicher Einfluss auf den Bankett-Bereich	52

---

7. Der Faktor Marketing bei der Umsetzung des Masterplans	54
7.1 Die Corporate Identity	54
7.2 Der Marketing-Mix	58
7.3 Die relevanten Kommunikationsinstrumente	60
7.3.1 Opening-Event	61
7.3.2 Internet	62
7.3.3 Public Relations	63
8. Ein Blick in die Zukunft	65
Literaturverzeichnis .....	XI
Anhang .....	XIX
1 Von Kempinski zur Verfügung gestelltes Datenmaterial .....	XIX
2 Von Kempinski zur Verfügung gestelltes Bildmaterial .....	XX
Eigenständigkeitserklärung .....	XXXIII

---

# **Abkürzungsverzeichnis**

BEP: Break Even Point

CRM: Customer Relationship Management

F&B: Food and Beverage

PR: Public Relations

USP: Unique Selling Point

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Logo des Kempinski Hotel Bahía

Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow

Abbildung 3: Sinus-Milieus Deutschland 2010

Abbildung 4: S-O-R Model

Abbildung 5: Teil des Corporate Designs von Kempinski

Abbildung 6: Teil des Corporate Behavior von Kempinski

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hotelauslastung und La Cabaña del Mar-Nutzung im Vergleich

Tabelle 2: Hotelauslastung und La Brisa-Nutzung im Vergleich

Tabelle 3: Hotelauslastung und El Alminar-Nutzung im Vergleich

Tabelle 4: Hotelauslastung und La Veranda-Nutzung im Vergleich

Tabelle 5: Hotelauslastung und Pool Bar- Nutzung im Vergleich

Tabelle 6: Hotelauslastung 2007-2012

Tabelle 7: Hotelauslastung und Restaurantnutzung im Vergleich

Tabelle 8: Kosten und Einnahmen pro Gast

Tabelle 9: Hotelauslastung im Vergleich zum Gruppenanteil

Tabelle 10: Kosten und Einnahmen pro Gast im Bankett-Bereich

# 1. Zielbeschreibung und Eingrenzung des Master-plans

*„Einem ehrgeizigen Küchenchef aus Schwaben erschien eines Tages eine gute Fee und sagte: "Du hast einen Wunsch frei. Er wird dir erfüllt!" Da mußte [sic] der junge Koch nicht lange überlegen. "Ich möchte etwas kreieren, das vor mir noch niemand gemacht hat!" Die gute Fee nickte. "Deine Kreation wird dir heute nacht [sic] im Traum erscheinen." Der Koch konnte vor Aufregung kaum schlafen. Doch dann träumte er. Als er erwachte, ging er in die Küche und tat, wie ihm die Fee im Traum geheißen. Er füllte Makkaroni mit Spaghetti. "Es war eine Sauarbeit", berichtete er später dem Irrenarzt, der ihn untersuchte. Und es wurde nicht Mode. Die wenigen Gäste, die seine Kreation bestellten, schickten sie in die Küche zurück. (Der Wunsch des Kochs ging zwar in Erfüllung, aber seine Zielvorgabe war falsch. Was nützt die kühnste Produktion, die tollste Kreation, wenn sie den Kunden außer Acht läßt?)“<sup>1</sup>, so das einleitende Zitat von Siebeck.*

In der Bachelorarbeit „Masterplan zur Mehrnutzung der Restaurants im Kempinski Hotel Bahía, mit Fokus auf Megatrends, Mitarbeiter und Marketing“ wird analysiert, wie ein Hotel in Anlehnung an Megatrends, die richtigen Mitarbeiter und Marketingmaßnahmen einen Mehrwert für Gäste schaffen kann. Um die Masse anzusprechen, muss der Gastronom seine Kunden und deren Wünsche kennen, sich diesen anpassen und entsprechend darauf reagieren. Genau definierte Zielgruppen, ein strukturiertes Angebot und dessen konsequente Vermarktung sind Grundvoraussetzung, um den F&B-Bereich zu einem erfolgreichen Teil eines Hotelbetriebs zu entwickeln. Das F&B umfasst alle Bereiche eines Hotels, die sich mit Essen und Trinken beschäftigen.

In Folgenden spielen nicht nur die Megatrends nach dem Zukunftsforscher Horx, sondern auch die Sinus-Milieus und die Bedürfnispyramide von Maslow eine entscheidende Rolle. Mit Hilfe dieser wird genauer auf die Mitarbeiter, die Zielgruppen und deren beider Bedürfnisse eingegangen. Die Notwendigkeit einer Veränderung im Hotel wird aus dem Datenmaterial der letzten sechs Kalenderjahre ersichtlich. Wünsche ändern sich mit dem Wandel der Zeit. Die heutigen Generationen suchen nach einem individuellen Service, einer gesunden Ernährung und einem Weg die Umwelt zu schützen.

Gutes und gesundes Essen ist nicht nur ein Muss, sondern auch ein Lebensgefühl und wichtiger Bestandteil vieler Haushalte. Durch eine individuelle Betreuung des Gastes kann nicht nur deren Vertrauen gewonnen werden, sondern auch die Bindung desselbigen an

---

<sup>1</sup> Wolfram Siebeck, [www.zitate.de](http://www.zitate.de), Zugriff v. 28.04.2013

---

das Unternehmen. Das Wohl der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Gäste darf nicht vernachlässigt, sondern muss durch ständiges Lernen, Motivieren und Loben aufrechterhalten werden.

Die meisten Restaurantkonzepte beziehen sich lediglich auf die Ausarbeitung der Zielgruppen, deren Wünsche und das daraus folgende Angebot. Ziel dieser Arbeit soll sein, zu verdeutlichen, dass es einen bedeutsamen Zusammenhang zwischen Gästen, Mitarbeitern und Marketing gibt, wenn eine Restaurantmehrnutzung und die damit verbunden Umsatzsteigerung angestrebt werden. Die alleinige Fixierung auf die Zielgruppen reicht nicht aus, um ein bereits vorhandenes Unternehmen umzustrukturieren. Ohne ein Mitwirken aller Mitarbeiter wird auch eine drastische Veränderung des F&B-Bereichs eines Hotels zu keinem Erfolg führen.

## 2. Das Traditionsunternehmen Kempinski

Kempinski ist eine Kollektion von Hotels, die als älteste Hotelgruppe Deutschlands im Jahre 1897 in Berlin ihre Erfolgsgeschichte zu schreiben begann. Das Unternehmen M. Kempinski & Co, das von dem bereits im Jahre 1910 verstorbenen Weinhändler Berthold Kempinski gegründet wurde, wurde bekannt durch Restaurants und Weinhandlungen.

Der zweite Weltkrieg bewirkte, dass die Familie Unger, die direkten Nachkommen der Familie Kempinski, nach Amerika auswanderten und die Firma an die Aschinger AG übergab. Nach der Rückkehr aus den USA errichtete Dr. Friedrich Unger, ein Enkel Berthold Kempinskis, 1952 das erste Haus unter dem Namen Hotel Kempinski am Kurfürstendamm 27 in Berlin. Bereits ein Jahr später verkaufte er seine Anteile und den Namen Kempinski an die erfolgreiche Hotelbetriebs-Aktiengesellschaft. 1970 wurde bei einer Hauptversammlung der Aktionäre beschlossen, eine Namensänderung der AG vorzunehmen und unter Kempinski Hotelbetriebs-Aktiengesellschaft aufzutreten. Neben dem Hotel Atlantik in Hamburg und dem Hotel Kempinski in Berlin gehörte schon bald das Hotel Vier Jahreszeiten in München zum Portfolio.

Investitionen durch die Lufthansa AG ermöglichten, Hotels im Ausland zu betreiben. 1986 wurde von der Kempinski AG, der Lufthansa AG und der Finanzgesellschaft Rolaco S.A. die Kempinski Hotels S.A. mit Hauptsitz in Genf gegründet. Bereits nach sieben Jahren erwarb die Kempinski AG 100 Prozent der neugegründeten Kempinski Hotels S.A. Seit 2004 ist die AG zum größten Teil in Besitz einer thailändischen Regierungsbehörde, der Crown Property Bureau, wodurch die Expansionsmöglichkeiten stark verbessert wurden und neue Märkte erschlossen werden konnten.

Das Hotel Vier Jahreszeiten Kempinski in München ist zu 100 Prozent im Besitz der Kollektion. Das Adlon Kempinski Berlin und das in St. Moritz liegenden Kempinski Grand Hotel des Bains stehen unter Leasing-Verträgen. Alle weiteren Häuser werden ausschließlich durch Kempinski gemanagt. Einmaliger Luxus, Individualität und unvergleichbarer Service sind mit die wichtigsten Merkmale der Kempinski Luxushotels.

Heute betreibt Kempinski Hotels 73 Hotels in 31 verschiedenen Ländern. Alle Häuser die in Europa, Asien, Afrika und dem Nahen Osten geführt werden, sind fünf Sterne Häuser mit besonderem Charme und Charisma. Bei der Gründung des Netzwerks Global Hotel



Alliance (GHA) war Kempinski ein entscheidendes Gründungsmitglied und ein treibender Faktor<sup>2</sup>.

## 2.1 Das Kempinski Hotel Bahía

Das Kempinski Hotel Bahía in Estepona, das an der Costa del Sol 15 Kilometer von Marbella entfernt liegt, ist das einzige Kempinski in Spanien und demnach das einzige Haus, das den individuellen Luxus der Marke in Spanien repräsentiert. Neben der Geschichte des Hotels wird in diesem Kapitel auch näher auf den Aufbau der Resort Anlage eingegangen und die Restaurants näher betrachtet.



*Abb. 1: Logo des  
Kempinski Hotel  
Bahía*

### 2.1.1 Der Aufbau der Resort Anlage

Laut der Homepage von Kempinski ist und war es „Ziel des Unternehmens [...], die Marke Kempinski zu einem Synonym für individuellen Luxus zu machen.“<sup>3</sup>

Neben 132 Zimmern, die alle in den letzten Jahren von Grund auf renoviert und modernisiert wurden, bietet dieses Kempinski 15 Suiten. Ebenfalls vermittelt es 89 Apartments, die gemietet oder gekauft werden können. Durch die unmittelbare Strandlage des Hauses, wurde es ermöglicht, die meisten Zimmer so auszurichten, dass neben dem Mittelmeer auch Gibraltar und Afrika zu sehen ist. So unterscheiden sich die Standardzimmer, die alle eine ähnliche Quadratmeteranzahl haben, lediglich durch den Ausblick: Gartenblick, seitlicher Meerblick oder voller Meerblick.

Alle Suiten, die ein oder zwei Zimmer haben, bieten seitlichen oder vollen Meerblick. Je höher die gewählte Kategorie, desto mehr Fläche wird geboten, was wiederum bedeutet, dass auch die Kosten proportional steigen. Absoluter Luxus werden in den Suiten Levante, Poniente und Suite del Mar geboten. Die nach Winden benannten Räumlichkeiten sind die drei Top-Suiten des Hotels. Alle Zimmerkategorien unterschieden sich zum Teil erheblich in punkto Preis und der zur Verfügung stehenden Fläche. Die saisonabhängigen Zimmerpreise schließen ein Frühstücksbuffet und eine vergleichbare Grundausstattung wie zum Beispiel einen Balkon mit ein.

---

<sup>2</sup> Vgl. Kempinski, [www.kempinski.com](http://www.kempinski.com), Zugriff v. 25.04.13

<sup>3</sup> Ebd., Zugriff v. 25.04.13

Neben der Möglichkeit sich vom Arbeitsalltag zu lösen, bietet das Kempinski Hotel Bahía Tagungs- und Meetingräume an, die in den verschiedensten Konstellationen für Cocktail-empfänge, Schulungen oder Geschäftsessen genutzt werden können. Das Kempinski bietet auch für Hochzeiten, Taufen und Geburtstagsfeiern das passende Flair, die Atmosphäre, den Service und selbstverständlich auch die entsprechende Lokation. Für Anlässe dieser Art, wird eines der vier Restaurants, die Poolbar bzw. die Lobby Bar genutzt, in denen die breite Palette der internationalen Küche, insbesondere die der italienischen und spanischen Küche angeboten wird. Unabhängig der Urlaubsgäste bietet das Kempinski Bahía ein vielfältiges Angebot für einheimische Tagesbesucher. Kunstaussstellungen, Präsentationen aktueller Mode, Liveauftritte von Bands, Showcooking oder der jährliche Weihnachtsmarkt sind Veranstaltungen, die eine Vielzahl von Besuchern immer wieder in das Hotel locken. Somit werden nicht nur Übernachtungsgäste, sondern auch Ansässige vom Hotel beworben<sup>4</sup>.

Wer Gast im Kempinski Hotel ist, kann auch ohne zusätzliche Gebühr den Spa-Bereich nutzen, der diesen Winter den Kundenbedürfnissen angepasst und vergrößert wurde. So kann neben klassischen Massagen, Körper- und Gesichtsbehandlungen seit Anfang dieses Jahres auch ein türkisches Dampfbad oder die Sauna genutzt werden. Dem Spa-Bereich ist zur physischen Erholung ein Fitnessstudio angeschlossen, das nicht nur modernste Geräte, sondern auch einen Personal-Trainer anbietet.

### **2.1.2. Die Zielgruppen des Hotels**

Das Kempinski Hotel Bahía hat durch seine Lage an der Costa del Sol nicht nur Wettervorteile, sondern auch eine abwechslungsreiche Landschaft und eine vielseitige Vegetation. Neben unzähligen Golfplätzen bietet die Region auch verschiedene Angebote für Wassersportler, Kulturinteressierte und Feinschmecker. So kann der Reisende nicht nur die spanische Geschichte und den Einfluss der arabischen Welt erforschen. Durch den Wind, der sowohl vom Atlantik, als auch von den umliegenden Bergen kommt, ist es möglich vom klassischen Windsurfen bis hin zum Wellenreiten alles auszuprobieren. Aber auch Weinanbaugebiete und die traditionelle spanische Küche ziehen die Touristen an<sup>5</sup>. Diese Vielfalt an Gegebenheiten kann Vor- und Nachteile für ein Hotel bringen. Einerseits bringt es die Chance ein breites Angebot anzubieten, andererseits birgt es die Gefahr sich zu wenig auf einzelne Aspekte zu konzentrieren und dadurch keinen Unique Selling Point

---

<sup>4</sup> Vgl. [www.kempinski.com](http://www.kempinski.com), Zugriff v. 29.06.13

<sup>5</sup> Vgl. [www.andalucia.com](http://www.andalucia.com), Zugriff v. 29.06.13

(USP) zu haben und potentielle Kunden zu verlieren<sup>6</sup>. Aufgrund der unterschiedlichen Wünsche, Vorstellungen und Lebensstile ist es daher oft nicht einfach die Gruppen zu finden, die zueinander passen. Ein Betrieb muss sich entscheiden, auf welche Gruppen er sich spezialisieren will, um dann das passende Angebot bereitzustellen. Dies ist Grundvoraussetzung, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Werden zunächst die Grundbedürfnisse gestillt, kommen neue hinzu, so wie es in der Bedürfnispyramide von Maslow verbildlicht wird. Hänssler überträgt das Bild auf die Gastronomie.

*„Gastronomische Betriebe haben [...] einen psychisch-soziokulturellen Aspekt, der als Motivation zum Besuch eines Betriebes häufig im Vordergrund steht. In Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow erfüllen gastgewerbliche Betriebe auch soziale Funktionen und dienen der Befriedigung von Prestige- sowie Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung (Maslow 1981, S. 62 ff). Das Motiv für den Besuch einer Gaststätte kann das Treffen anderer Menschen sein, um Gespräche zu führen und Kontakte zu pflegen. Es kann auch der Wunsch bestehen, einen schönen Abend in angenehmer Atmosphäre zu verbringen, gut zu essen und durch einen qualifizierten Service bedient zu werden. Je nachdem welche der beiden Funktionen überwiegt, kann ein Betrieb der Versorgungsgastronomie bzw. der Erlebnissgastronomie zugeordnet werden.“<sup>7</sup>*

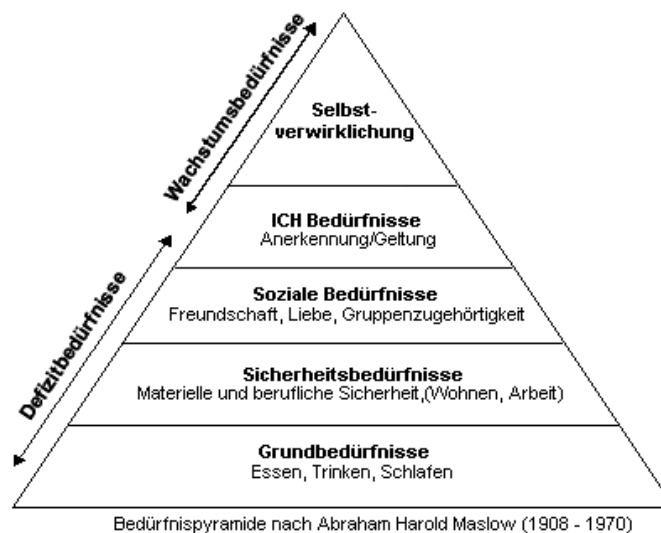


Abb. 2: Bedürfnispyramide nach Maslow

Reisen, Urlaubserlebnisse und Träume verwirklichen zählen zu dem Status der Selbstverwirklichung. Diese befinden sich an der Spitze der Pyramide und sind deshalb am

<sup>6</sup> Vgl. Kreutzer/Kuhfuß 2004, 543

<sup>7</sup> Hänssler 2008, 66

schwersten zu erfüllen. Hotels, die sich auf ganz bestimmte Bedürfnisse von Menschen spezialisieren und dieses Angebot reizvoll vermarkten haben großes Potential, Gäste zu gewinnen.

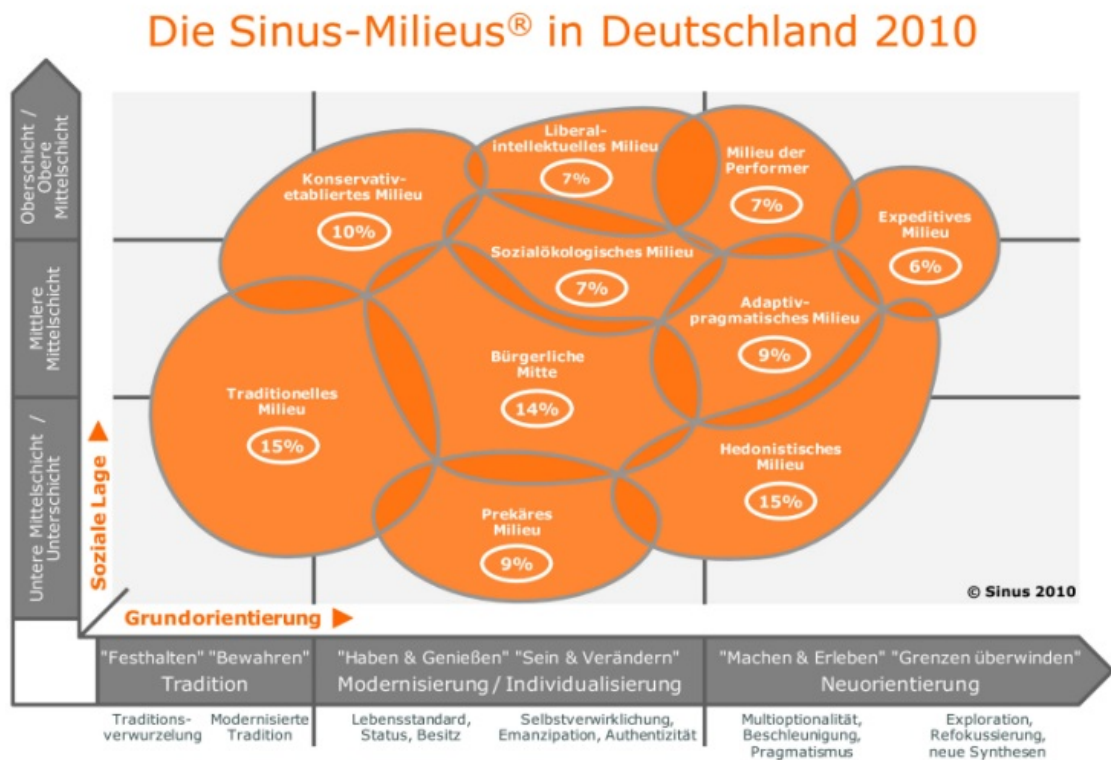


Abb. 3: Sinus-Milieus in Deutschland 2010

Zwar hat das Kempinski Hotel Bahía eine klar strukturierte Einteilung der Zielgruppen und die dazu passende Angebotspalette, jedoch werden besser und schlechter harmonisierende Zielgruppen stark vermischt. So bietet das Hotel beispielsweise eine speziell für Golfer errichtete Anlaufstelle, den sogenannten Golfdesk. Dieser täglich besetzte Platz wird durch fachkundiges Personal verwaltet und geleitet. Interessierte können sich über die verschiedenen Golfmöglichkeiten informieren und direkt buchen. Nach einem Golftag bietet das Hotel das neue Angebot im Spa-Bereich. Hier finden sich nicht nur Sportler, sondern auch Erholungsgäste. Diese beiden Zielgruppen haben zwar auf den ersten Blick nichts miteinander gemeinsam, sind aber gut zusammenzubringen, da sie bei ihrer Anlaufstelle beide auf das Gleiche hinausmöchten: Entspannung, Erholung und das Sammeln von Kräften nach Sport oder arbeitsreichen Zeiten. Nach den Sinus-Milieus 2010

würden diese beiden Zielgruppen zum Milieu der Performer und zum expeditiven Milieu zählen. Sowohl das Milieu der Performer, als auch das der Expeditiven steht für Neuorientierung der Ober- und zum Teil auch der Mittelschicht. Zum Milieu der Performer zählt die multioptionale, effizienzorientierte Leistungselite<sup>8</sup>, die global-ökonomisch denkt, Konsum- und stil avantgarde ist und hohe IT- und Multimedia-Kompetenz besitzt.<sup>9</sup> Der zum expeditiven Milieu Gehörende, ist der ambitionierte, kreative Avantgarde, mental und geographisch mobil, online und offline vernetzt. Auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen.<sup>10</sup>

Ein weiteres Augenmerk legt das Hotel auf den Bankettbereich. Adressanten, die das Hotel hierdurch anspricht, sind große Gästegruppen und die damit einhergehenden Veranstaltungen. Von Tagungsgästen, über Fußballmannschaften bis hin zu Hochzeitsgesellschaften kann jede Art von Gästen im Hotel angetroffen werden. Dies ist ein optimales Angebot in der Nebensaison, da so das Hotel auch dann eine gute Auslastung erzielen kann. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass immer eine enorme Bewegung durch viele Personen stattfindet. Hinzu kommt, dass Teilbereiche wie Restaurants und Bars für den Individualreisenden nicht zugänglich sind. Dies ist zum einen gut für beide Zielgruppen, da sie sich gegenseitig nicht beeinflussen und stören können, zum anderen fühlen sich aber gerade die Gäste beeinträchtigt, die nicht zu der Gruppe gehören. Hier treffen nun zwei Randgruppen der Sinus-Milieus auf Menschen, die allen Gruppen der Milieus zugeordnet werden können. So kann ein Gast während seines beispielsweise fünftägigen Aufenthalts oftmals nur ein Restaurant besuchen, oder die Lobby Bar aus Lärmgründen nicht nutzen. Ihre Bedürfnisse werden dadurch nicht genügend befriedigt. Das führt dazu, dass Gäste das Angebot als zu klein empfinden und sich Abwechslung in Restaurants wünschen. Diese Zielgruppe ist kaum mit dem Erholungs- oder Golfurlauber zu verbinden, da die Vorstellungen des Aufenthalts in zwei völlig verschiedene Richtungen laufen. Diese Art von Gruppen und Veranstaltungen wären mit der Zielgruppe der Familien besser zusammenzubringen. Mit den angesprochenen Familien, die meist dem Milieu der Konservativ-Etablierten entstammen, wäre dann auch die letzte bedeutende Zielgruppe des Kempinskis genannt. Nicht nur die große Poollandschaft, sondern auch ein Spielplatz und der Kids-Club erweisen sich als Anziehungspunkt für einen Familienurlaub der Luxusklasse. Erneut ist es schwer, Personen des konservativ-etablierten Milieus, die dem klassischen Establishment angehören, mit den anderen Zielgruppen zusammen zu bringen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Sinus-Milieus, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 01.06.13

<sup>9</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 01.06.13

<sup>10</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 01.06.13

Denn Verantwortungs- und Erfolgsethik, Exklusivitäts- und Führungsansprüche und Statusbewusstsein, Entre-nous entstammen zwar auch der Ober- und Mittelschicht, sind aber traditionell und nicht neuorientiert eingestellt<sup>11</sup>.

In den meisten Hotels ist weder die eine, noch die andere Zielgruppe ganz und gar auszuschließen. Jedoch sollte sich darauf geeinigt werden, ob man für große, laute und teilweise pompöse Veranstaltungen steht, bei denen Kinder bestens versorgt und unterhalten werden, oder ob Ruhe, Entspannung und Luxus im Vordergrund stehen sollen. Entschließt man sich dafür, alle Zielgruppen zu bedienen, müssen Trennungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Um eine wirkungsvolle Kundenansprache zu ermöglichen, müssen die Kaufmotive genau erforscht werden. Jeder Mensch ist ein Individuum. Gedanken, Lernprozesse und Wahrnehmungen prägen einen Gast und beeinflussen ihn. Als Unternehmer muss gezielt damit gearbeitet und gespielt werden, dass Menschen von Umwelteinflüssen und Reizen geleitet werden.

*„Unter dem Begriff Umwelteinflüsse werden alle Zustände der Umwelt verstanden, die das Ergebnis der Entscheidung mitgestalten und beeinflussen ([zit. n.] Eisenführ & Weber, 2003, [o. S.]). Der Mensch nimmt Informationen aus seiner Umwelt auf, die seine Wahl beeinflussen. Oder er ruft gespeicherte Informationen aus dem Gedächtnis ab. So stützt z.B. ein/e KonsumentIn nach Russo und Johnson (1980, [o. S.]) beim Einkauf seine/ihre Entscheidung auf zwei Quellen: Erfahrungswerte und die Informationen, die direkt beim Einkauf eingeholt werden können.“<sup>12</sup>, so Manthei.*

Bildlich stellt dies das S-O-R-Modell (Stimulus-Organismus-Response-Modell), das 1929 von Robert S. Woodworth erstmals genannt wurde, dar. Dieses Modell soll aufzeigen,

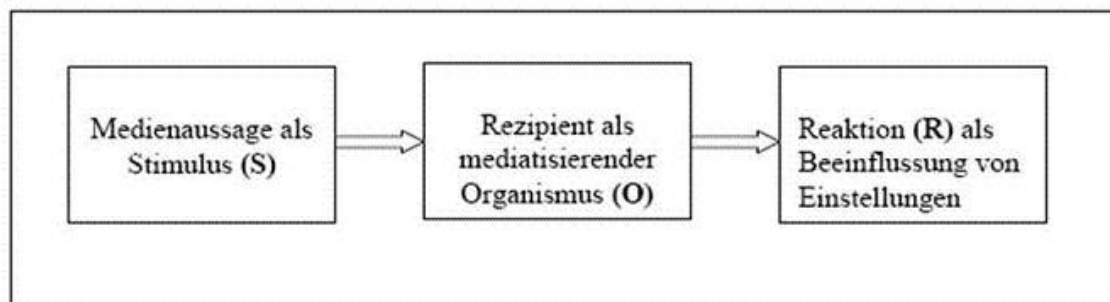


Abb. 4: S-O-R Model

<sup>11</sup> Vgl. Sinus-Milieus, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 01.06.13

<sup>12</sup> Manthei 2010, 17

dass Personen auf negative und positive Maßnahmen reagieren und danach handeln. Menschen werden durch Bilder und Musik in der Werbung auf Produkte aufmerksam gemacht. Daraufhin ruft jeder einzelne Organismus Emotionen, Motive und Denkweisen hervor, die ihn dann zu einer Reaktion veranlassen. Dies kann zum Kauf des Produktes führen, aber auch absolute Ablehnung bewirken. Im konkreten Fall des Kempinski Hotels bedeutet das, dass es sehr wichtig ist, genau zu wissen, wie das Hotel und die Restaurants präsentiert werden müssen; Denn das hat eine positive oder negative Reaktion des Gastes zur Folge: verallgemeinert gesagt, die Nutzung der Hotelrestaurants oder nicht.

So sollte das Kempinski Hotel Bahía, das bereits seit vielen Jahren mit den doch sehr unterschiedlichen Zielgruppen arbeitet, die Gruppen noch genauer erforschen, um herauszufinden, was jede einzelne ausmacht und wie deren Bedürfnisse zufriedengestellt werden können. Dies soll nicht heißen, dass man potentielle Gäste ausschließen oder gar abstoßen sollte, jedoch wäre eine genaue Analyse der Gruppen ein Schritt, um jeden Gast positiv zu prägen, so dass sich dessen Ist-Vorstellung der Soll-Vorstellung annähert. Das Hotel muss es zuerst schaffen, das Verhalten des Gastes so zu beeinflussen, dass Kaufkraft erzeugt wird. Keiner sollte Einseitigkeit, Lärmbelästigung oder begrenzte Bewegungsfreiheit während seines Aufenthalts empfinden. Dadurch können Bedürfnisse nicht befriedigt werden, die Kaufkraft des Konsumenten sinkt und das Image des Hotels wird geschädigt. Außerdem wird die Einstellung des Gastes zum Hotel massiv beeinflusst. Nur eine genaue Analyse des Gastes und das Verständnis für jeden einzelnen führen zum Erfolg.<sup>13</sup>

Zusammenfassend lässt sich das durch die Autoren Schoolmann und Stolpmann wie folgt erklären:

*„Während also die Speisekarte oder der Hotelprospekt versuchen, eine breite Schicht potenzieller Kunden anzusprechen, bieten Beratung und darauf aufbauend optionale Zusatzangebote die Chance, das massenkompatible Basisangebot zu einem individuell angepassten, optimalen Leistungspaket zu entwickeln, das für den Gast einen persönlichen Mehrwert bietet. Und für das er auch bereit ist, mehr zu bezahlen.“<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> Vgl. Heckmann/Wolf 2008, 16-19

<sup>14</sup> Schoolmann/Stolpmann 2007, 64

## 2.2. Ein erster Einblick in die Hotelrestaurants

Neben der Lobbybar „La Veranda“, der „Bar Mistral“ und der im Sommer geöffneten „Poolbar“, an denen es möglich ist kleine Snacks einzunehmen, gibt es vier Hauptrestaurants. Hiervon ist das verglaste Restaurant „La Cabaña del Mar“ ganzjährig geöffnet. Dem Gast wird dort Mittag- und Abendessen angeboten. Übersetzt würde das etwas abseitsgelegene Haus „Die Hütte“ bedeuten und wird deshalb auch häufig als Chiringuito, die typische spanische Strandbar bezeichnet. Neben der großen Menüauswahl an spanischem Essen gibt es spezielle Menüs für Events, wie zum Beispiel das Sea Food Buffet, für die Flamencoshows und Auftritte der spanischen Newcomerin Yanela Brooks. Ursprünglich war das Restaurant lediglich eine kleine Snackbar, die über die Jahre hinweg mehrmals vergrößert wurde.

Ein weiteres Restaurant, das sich im Freien befindet und dadurch nur saisonal geöffnet ist, ist das italienische Restaurant „La Brisa“. Mit Blick auf die Poollandschaft des spanischen Kempinskis kann der Gast dort zu Abend essen. Die italienische Menükarte bietet verschiedenen Varianten von Risotto über Vitello Tonato, alles bis hin zum Rindercarpaccio. Liveauftritte von Künstlern, wie dem Duo „Dry Martina“ werden auch in diesem Restaurant regelmäßig angeboten. Auch dieses Restaurant gibt es nicht seit der Eröffnung des Hotels vor 14 Jahren. Erst im Nachhinein wurden die Showküche und die terrassenartige Servicefläche erbaut, um dem Gast ein weiteres Restaurant zur Auswahl zu stellen.

Das Fine-Dining-Restaurant „El Alminar“, das über den Winter 2012/2013 umgebaut und dadurch vergrößert wurde, bietet den Gästen eine internationale Küche. Neben dem eher kleinen Menü werden hier Events für Einheimische und Hotelgäste veranstaltet. So wurde neben der Veranstaltung Schwarzwaldküche und den Spargelwochen auch die Modenschau von Carolina Herrera in diesem Restaurant ausgerichtet. Ursprünglich war der Raum des El Alminar als Veranstaltungsraum vorgesehen. Deshalb wird das Restaurant mit dem eher praktischen Aussehen oft für Gruppenveranstaltungen genutzt. Mit der angrenzenden Bar „Mistral“ eignet sich der dem Frühstück angeschlossene Raum auch für kleine Bankettveranstaltungen wie Hochzeiten. Das letzte Hauptrestaurant ist das Frühstücksrestaurant „El Mirador“, das einzig von Anfang an vorgesehene Restaurant des



Hotels. In Form eines Buffets können die Gäste täglich auf der Terrasse oder im Innenbereich Frühstück zu sich nehmen<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Kempinski, [www.kempinski.com](http://www.kempinski.com), Zugriff v. 01.06.13

## **3. Eine Bestandsaufnahme der Restaurants und Bars**

Der dritte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich damit, aufzuzeigen, in welcher Situation sich das Kempinski Hotel Bahía befindet. Es umfasst Angaben zur Hotelauslastung, der Restaurantnutzung, der Kosten und Gewinne, die im Allgemeinen, aber auch pro Gast aufgebracht, bzw. erzielt wurden. Der gewählte Zeitraum sind die Jahre 2007 bis 2012. Das derzeitige Jahr 2013 wird nicht betrachtet. Außerdem wird veranschaulicht, welchen Einfluss der Bankett-Bereich auf den F&B-Bereich des Hotels hat. Zuletzt sollen einige bereits angewandte Versuche dargestellt werden, um die Nutzung der Restaurants zu steigern.

### **3.1 Die Restaurants und Bars im Detail**

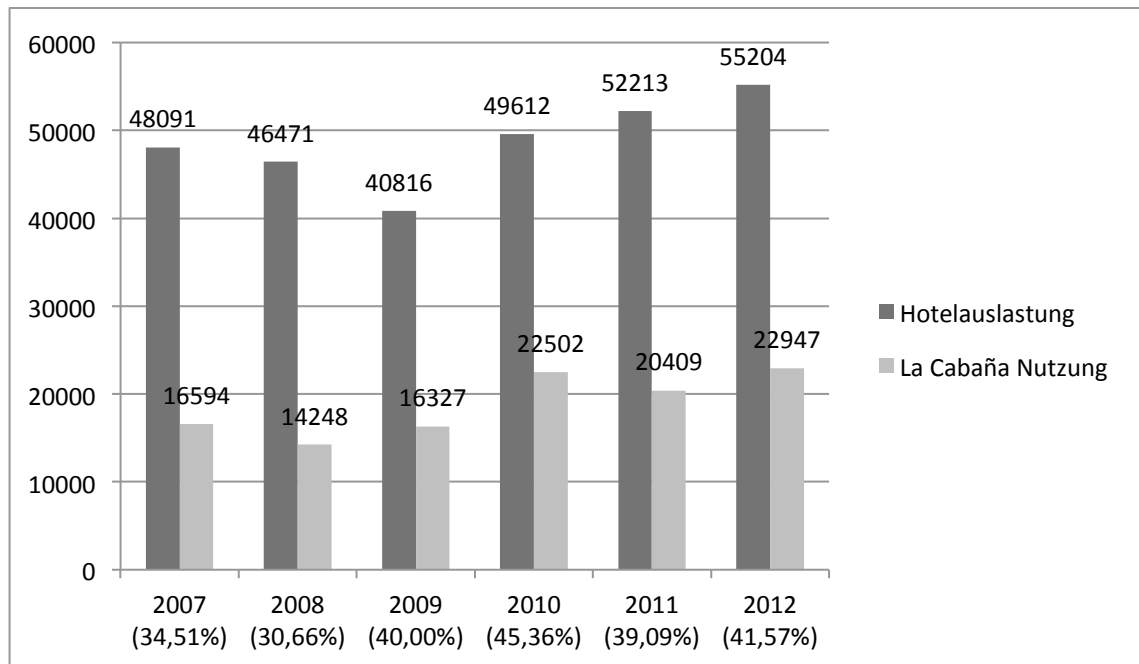
Im Folgenden werden die Restaurants und Bars des Kempinski Hotel Bahía im Näheren betrachtet. Hierbei wird im Speziellen auf den Zusammenhang zwischen Hotelauslastung und Nutzung der einzelnen Lokalitäten eingegangen. Alle in den Statistiken verwendeten Angaben beziehen sich auf ausgewiesene Zahlen des Hotels. Sind auf Grund fehlender Informationen oder aus anderen Gründen, wie der Schließung einzelner Restaurants keine Angaben vorhanden, wurde weder die Nutzung noch die Auslastung mit in die Berechnung einbezogen. Dadurch entstehen Abweichungen von der tatsächlichen Hotelauslastung zur Auslastung des Hotels im Nutzungsvergleich mit den einzelnen Restaurants. Von November 2007 bis Ende Januar 2008 war das Hotel wegen Umbauarbeiten für drei Monate geschlossen. Dies ist der Grund, warum keine Werte für das Hotel oder die Restaurants vorliegen. Weitere Abweichungen entstehen, da bisher nicht zwischen externen und internen Restaurantbesuchern unterschieden wurde.

Die Bar Mistral wurde in den Aufzeichnungen nicht als eigenständige Bar berücksichtigt, da diese zu dem Restaurant El Alminar gehört und in dessen Werte mit einfließt. Gruppenveranstaltungen, die in einem der Restaurants ausgerichtet wurden, haben in diesem Kapitel keine Gewichtung. Sie werden weder bei den Kosten noch bei den Einnahmen berücksichtigt.

#### **3.1.1 La Cabaña del Mar**

Das La Cabaña del Mar hat die meiste Zeit des Jahres geöffnet. Mit seiner traditionellen spanischen Küche und dem großen Angebot an frischem Fisch ist es für die Gäste mittags und abends zugänglich. Vor Beginn des Jahres 2010 wurde das Restaurant noch für einige Monate im Winter geschlossen. Im Januar des Jahres hat die Hotelleitung beschlossen, dass den Gästen ein ganzjähriger Besuch ermöglicht werden soll. Vereinzelt

Einschränkungen gibt es in den Wintermonaten, die aus Wettergründen zur Folge haben, dass das La Cabaña del Mar meist nur zur Mittagszeit geöffnet sein kann.



Tab. 1: Hotelauslastung und La Cabaña del Mar-Nutzung im Vergleich

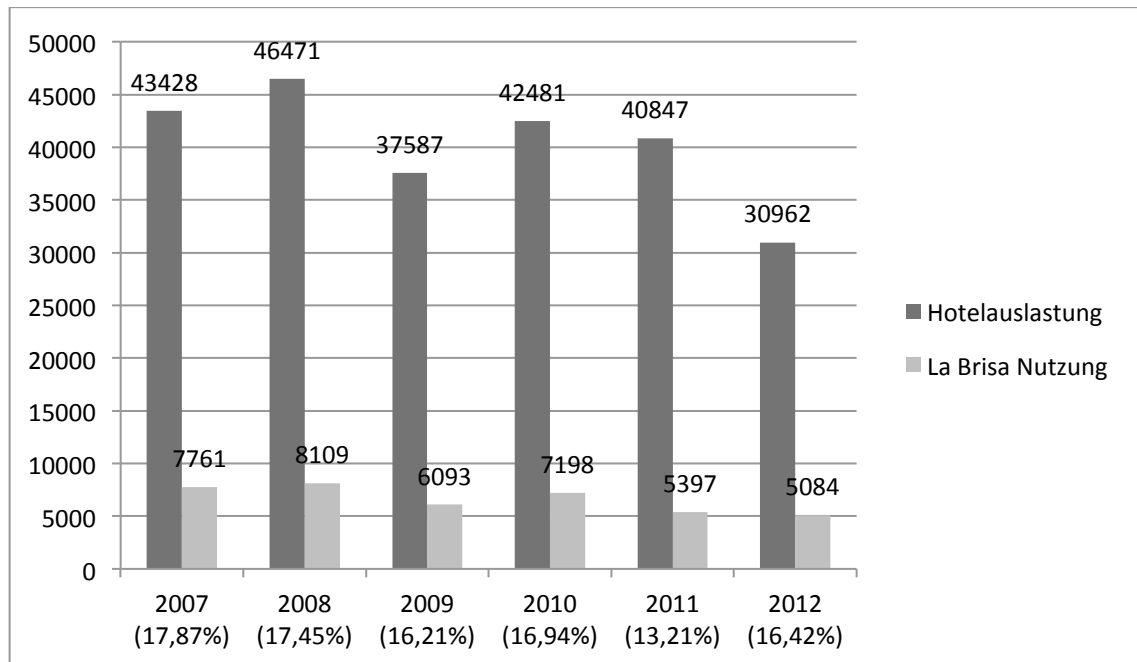
In einem Vergleich der letzten sechs Jahre, in denen das Restaurant insgesamt elf Monate geschlossen hatte, sind deutliche Schwankungen in der Nutzung zu erkennen. So wird das Strandrestaurant von 30,66% bis hin zu 45,36% der Gesamtbesucherzahl genutzt. Dies ist eine Differenz von knapp 14,70%. Durch die genaue Angabe der Gäste, die sich während den Öffnungszeiten des Restaurants im Hotel befunden haben und die Zahl derer, die das Restaurant genutzt haben, wird veranschaulicht, dass meist viel weniger als die Hälfte der Gäste den Service des spanischen Restaurants in Anspruch genommen haben. Bezieht man nun noch die Monate der Jahre 2007 bis 2009 mit ein, in denen das Restaurant geschlossen war, sank der Durchschnitt noch einmal um knappe 3%.

### 3.1.2 La Brisa

Das ausschließlich in der Hauptsaison geöffnete La Brisa, ist mit 30 von 60 Monaten in den letzten fünf Jahren nur die Hälfte der Zeit für den Gast zugänglich gewesen. In den Wintermonaten und zu Zeiten starken Regens, ist das im Freien gelegene Restaurant nicht nutzbar. Gerade deshalb sollte angenommen werden, dass während der Sommerzeit eine sehr starke Nutzung der italienischen Küche vorliegt.

Bei Betrachtung der vorhandenen Zahlen ist zu erkennen, dass sich im Mittelwert nur 16,40% der sich im Hotel befindenden Gäste für das La Brisa entschieden haben. Sicher-

lich ist ein Einflussfaktor, dass das Restaurant nur zum Abendessen geöffnet hat und somit eine Doppelbelegung der Tische fast ausgeschlossen ist. Dennoch wurde in 30 Monaten mit je 30 Tagen letztendlich nur ein Durchschnittswert von 44 Gästen pro Abend erreicht und das bei 269 Übernachtungsgästen pro Tag. Speziell hier darf nicht vergessen werden, dass ein gewisser Anteil der Restaurantbesucher externe Gäste waren. Somit war die Nutzung durch die Gäste des Hauses noch geringer.



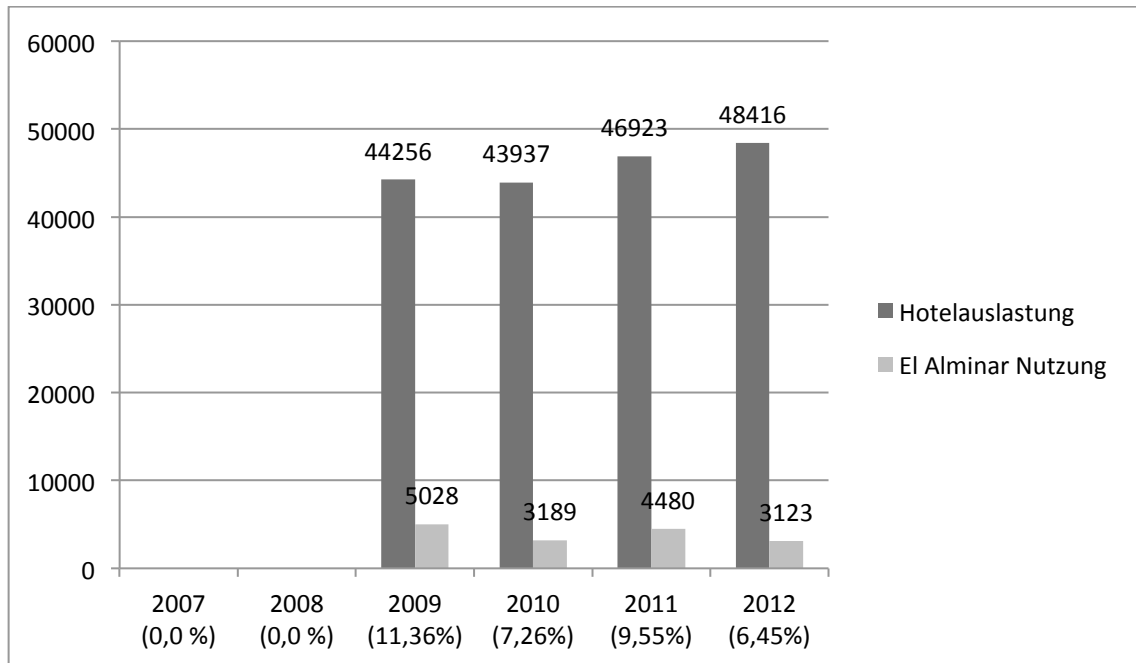
Tab. 2: Hotelauslastung und La Brisa-Nutzung im Vergleich

### 3.1.3 El Almar

El Almar ist der Name für das Fine-Dining-Restaurant des in Marbella/Estepona liegenden Hotels und bedeutet im Deutschen das Minarett. Dieses gehobene Restaurant konnte in den ersten zwei Jahren des hier vorliegenden Datenmaterials, 2007 und 2008, nicht berücksichtigt werden, da es für den Individualreisenden nicht geöffnet hatte. Gerade in der Nebensaison war das El Almar das Hauptrestaurant, das zur Verpflegung von Gruppen genutzt wurde. Dadurch haben diese zum einen ihre Privatsphäre, zum anderen wurde aber den Individualgästen die Möglichkeit genommen, zwischen diesem und dem spanischen Restaurant La Cabaña zu wählen, da für sie nur das La Cabaña geöffnet hatte. Das ehemals sehr kleine Restaurant mit der anliegenden Bar Mistral wurde Ende 2012, Anfang 2013 erneut geschlossen, umgebaut und vergrößert.

Beginnt man nun auch hier wieder die Zahlen zu vergleichen, ist auf den ersten Blick mehr als deutlich zu erkennen, dass die Besucherzahlen dieses Restaurants sehr niedrig waren. Mit durchschnittlich 8,66% wurde das El Almar nur sehr gering von Übernachtungsgästen genutzt.

tungsgästen angenommen. Die Größe des Restaurants spielt hierbei keine Rolle, wie den Aufzeichnungen zu entnehmen ist. So wurden beispielsweise im Jahr 2009 733 Gäste im August bedient, bei einer Hotelauslastung von 8326 Personen, wohingegen im darauffolgenden Jahr lediglich 532 von 8711 Gästen im El Alminar gegessen haben. Das macht eine Differenz von 201 Besuchern bei einem Auslastungsunterschied

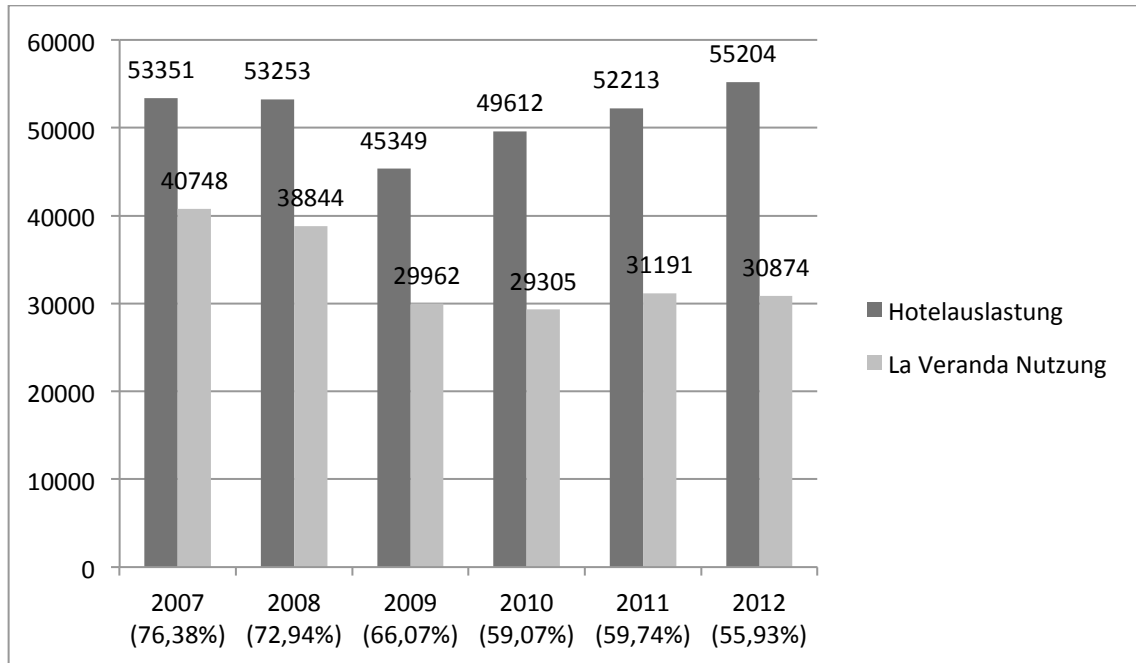


Tab. 3: Hotelauslastung und El Alminar-Nutzung im Vergleich

von 385 Personen. Diese Werte sind nur deshalb so hoch, weil das Restaurant Besucher zu verzeichnen hat, die Feierlichkeiten im Hotel ausrichten ließen. So konnte das Restaurant im Jahr 2012, in dem es während der Monate Juni bis Anfang Dezember gar nicht geöffnet hatte, zumindest 15 bis 94 Gäste pro Monat vorweisen. Ein Grund für die Schließung während der Sommermonate ist das Restaurant La Brisa, das zu dieser Zeit für die Gäste zur Verfügung stand. Jedoch beweisen die Zahlen von 2011, in denen beide Restaurants zur gleichen Zeit geöffnet hatten, dass die Auswahl an Restaurantmöglichkeiten den Gast eher im Hause behält. So waren während der Sommermonate April bis Oktober 40797 sich im Haus befindliche Gäste, von denen 2230 das El Alminar und 5397 das La Brisa genutzt haben. Im Jahr 2012 hingegen war das La Brisa aus Wettergründen nur in den Monaten Mai bis September geöffnet und das El Alminar nur für Gruppen und Veranstaltungen. Dadurch wurden bei einer um 904 Personen höheren Hotelauslastung in den Monaten April bis Oktober lediglich 5084 im La Brisa und 1082 Individualgäste im El Alminar begrüßt. Dem Hotel gingen im letzten Jahr trotz mehr Übernachtungsgästen 1461 zahlende Kunden im Vergleich zu 2011 verloren.

### 3.1.4 La Veranda und Pool Bar

Kommt der Gast das Hotel, betritt er als erstes die Lobby Bar „La Veranda“. Dies ist die Haupt-Bar des Hotels und der Ort, an dem 365 Tage im Jahr zu den Zwischenzeiten, während die anderen Küchen geschlossen haben, ein Café oder ein Snack eingenommen werden können.

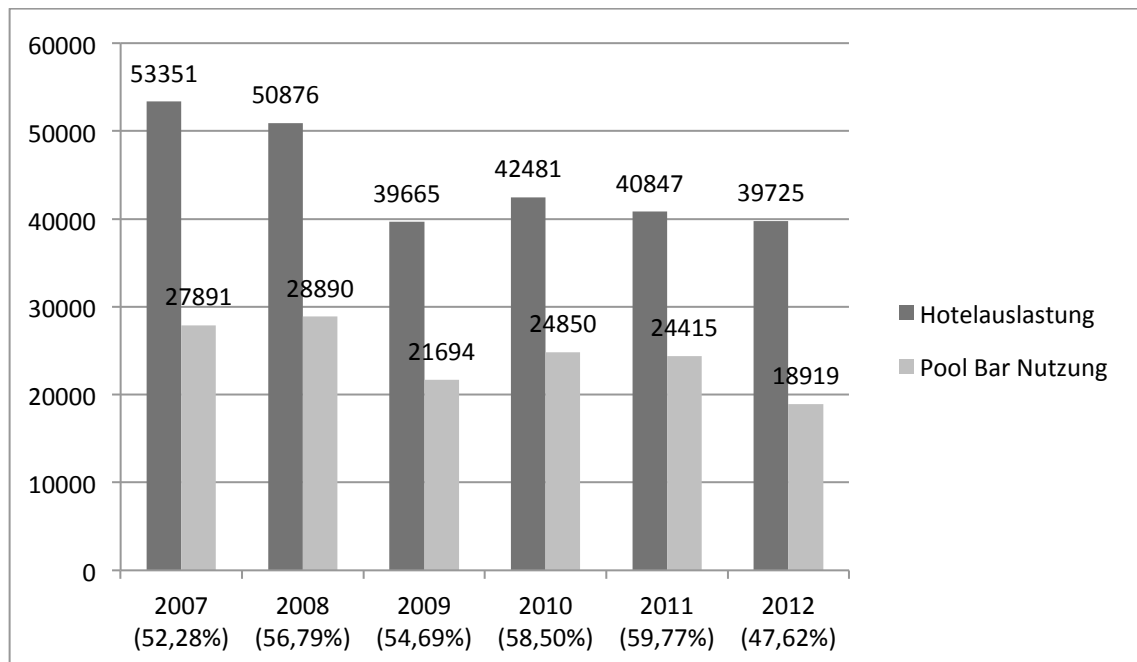


Tab. 4: Hotelauslastung und La Veranda-Nutzung im Vergleich

Im Gegensatz zu den Restaurants wird dies von den Gästen gut angenommen. So zeigt das vorliegende Diagramm, dass in den letzten sechs Jahren durch mehr als 50 Prozent der Hotelgäste der Service der Bar genutzt wurde. Dennoch ist deutlich, trotz steigenden Übernachtungszahlen ein Rückgang von 20,45% zu erkennen. So haben 2007 durchschnittlich 112 Kunden am Tag Kuchen, Sandwiches und Alkoholika zu sich genommen, wohingegen sich 2012 nur noch 85 Gäste pro Tag in der Bar La Veranda eingefunden haben. Auch hier muss berücksichtigt werden, dass zu den genannten Gästen externe Gäste und Mitarbeiter des Hotels hinzukommen. Denn dieser Ort ist ein beliebter Platz, um Bewerbungsgespräche zu führen oder den Kontakt mit den Gästen zu pflegen.

Die Pool Bar ist die zentrale Anlaufstelle für alle Gäste, die sich tagsüber im Hotel aufhalten. Übernachtungsgäste können von 11 Uhr morgens bis 18 Uhr am Abend Snacks, Cocktails, Eis oder Café zu sich nehmen. Service gibt es nicht nur an den zur Umgebung passenden Sitzgelegenheiten, sondern im ganzen Garten des Hotels. Auch dies ist ein Ort des Hotels, an dem zahlende externe Gäste zugelassen sind. Daraus ergibt sich, dass wieder nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass die im Schnitt 54,94% Auslastung alleine

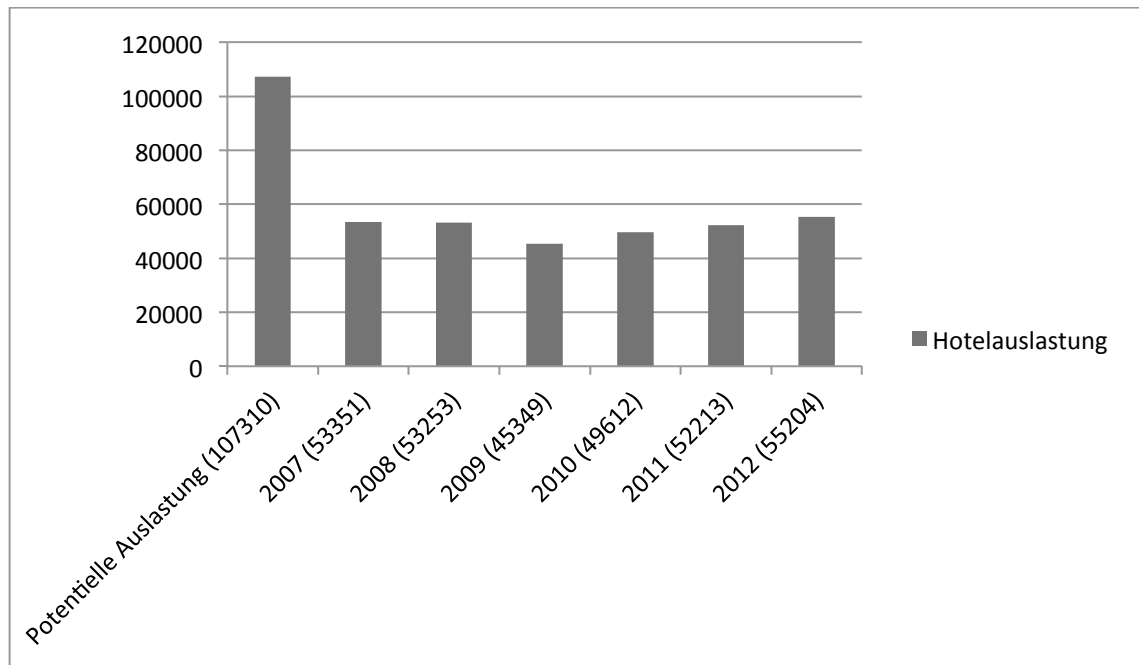
durch Hotelgäste erzielt wurde. Ein weiterer Faktor, der auf die Pool Bar einwirkt, ist das Wetter. Somit kann in einem Jahr, wie das von 2012, in dem es bereits ab Ende September einen Wettereinbruch gegeben hat, nicht das gewünschte Ziel erreicht werden. Die Besucher bleiben wegen des schlechten Wetters aus und die Pool Bar muss früher geschlossen werden als erwartet.



Tab. 5: Hotelauslastung und Pool Bar-Nutzung im Vergleich

### 3.2 Der Vergleich von Hotelauslastung und Restaurantnutzung in den Jahren 2007-2012

Im Folgenden soll veranschaulicht werden, welchen Zusammenhang die Hotelauslastung und die Restaurants im Allgemeinen haben. Zu Beginn wird die reine Hotelauslastung im genaueren betrachtet. Dabei ist nicht nicht im Detail auf die einzelnen Monate einzugehen, da in allen bisher dargestellten Diagrammen der Restaurants lediglich der Durchschnittswert des gesamten Jahres, beziehungsweise der geöffneten Monate eine Rolle gespielt haben. Im Verlauf wird bildlich veranschaulicht, wie viele der Übernachtungsgäste die Restaurants nutzen und mit welchen Aufwendungen beziehungsweise Einnahmen das Hotel durch den F&B-Bereich rechnen konnte.



Tab. 6: Hotelauslastung 2007-2012

Die potentielle Hotelauslastung entsteht durch die Zimmeranzahl des Hauses multipliziert mit zwei Personen pro Zimmer. Abweichungen entstehen, wenn Einzelzimmer gebucht werden oder Zimmer mit mehr als zwei Personen belegt werden. Wird die Auslastung nun einmal für die letzten sechs Jahre betrachtet, ist zu erkennen, dass zum Teil erhebliche Unterschiede vorliegen. So ist zwischen den Jahren 2007 und 2009 ein Minus von 8002 Übernachtungsgästen zu verzeichnen. Durch verstärkte Marketingmaßnahmen wie dem Internetauftritt in Facebook<sup>16</sup> und die Zusammenarbeit mit dem auf günstige Angebote spezialisierten Reiseanbieter Travelzoo<sup>17</sup>, konnten die Besucherzahlen in nur zwei Jahren wieder deutlich gesteigert werden. So wurden im Jahr 2012 1835 Gäste mehr begrüßt als noch im Jahr 2007. Dies ist eine Steigerung um 3,36% zum Jahr 2007 und eine Verbesserung um 17,85% zum Jahr 2009.

Vergleicht man die Auslastung der einzelnen Jahre im Bezug zu der möglichen Gesamtauslastung des Hotels, wird auch ohne Berechnungen sichtbar, dass die bei durchschnittlich 47,99% liegende Zahl an Übernachtungsgästen noch unter der Hälfte liegt.

<sup>16</sup> Vgl. Facebook, [www.facebook.com](http://www.facebook.com), Zugriff v. 02.06.13

<sup>17</sup> Vgl. Travelzoo, [www.travelzoo.de](http://www.travelzoo.de), Zugriff v. 30.06.13



Doch in dieser Arbeit ist nicht entscheidend wie die Gesamtauslastung des Hotels ist, sondern welche Auswirkungen die Besucherzahlen auf die Restaurantnutzung haben. Natürlich schließt das eine das andere nicht aus, denn umso mehr Gäste ein Zimmer im Hotel gebucht haben, desto mehr potentielle Gäste gibt es für die Restaurants. Dennoch darf das Kempinski nicht nur in Werbemaßnahmen für das Hotel im Allgemeinen investieren, sondern muss auch innerbetrieblich mehr tun, um den vorhandenen Gästen den perfekten Service zu bieten, der diese vom Hotel überzeugt, an das Unternehmen bindet und sie zum Weiterempfehlen veranlasst. Die kostengünstigste und am leichtesten umzusetzende Lösung hierfür hat Dirk Schneider:

*„[...] Der erste Schritt ist die Identifikation der potenziell profitablen Kunden. Eine fundierte Kenntnis ihrer Prozesse führt dazu, dass ihnen das Unternehmen kundenspezifische Angebote unterbreiten kann. Die einfachste Form ist eine persönliche Ansprache des Kunden. Neben der persönlichen Kommunikation können dem Kunden höherwertige Produkte und eine Reihe von Zusatzleistungen offeriert werden, die sowohl den Nutzen für den Kunden als auch das Transaktionsvolumen erhöhen. [...] Kundenspezifische Angebote haben generell den Zweck höhere Umsätze [...] zu erzielen. Dies geschieht über eine höhere Kauf- und Preisbereitschaft der Kunden für spezifische Angebote, [...]. Unternehmen die kundenspezifische Angebote entwickeln, erhöhen nicht nur den Umsatz mit den Kunden, sondern auch die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung bei gleichzeitig niedrigeren Kosten im Vergleich zu Neukunden. [...]“<sup>18</sup>*

Im Folgenden werden nun die einzelnen Abteilungen des F&B-Bereichs detailliert aufgelistet, um festzustellen, wo Schwachstellen vorliegen und an welchen Stellen mehr getan werden muss, um Kunden zu gewinnen.

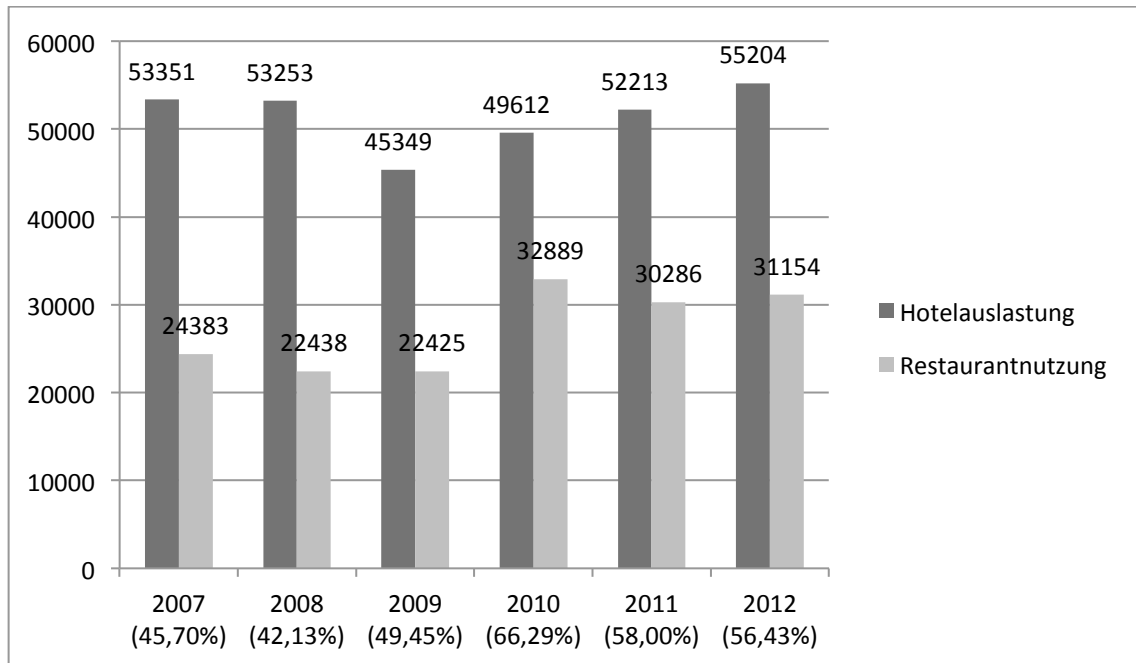
In den ersten Grafiken spielen Pool Bar und Lobby Bar keine Rolle, da sie nicht als Restaurant bezeichnet werden. Somit kommen hier die Zahlen der Hotelauslastung mit denen von La Brisa, El Alminar und La Cabaña del Mar zusammen. In der Grafik, in der es um Kosten und Einnahmen des F&B-Bereiches geht, werden alle potentiellen Einnahmequellen des selbigen berücksichtigt.

Im Vergleich der beiden Faktoren ist zu sehen, dass es noch zu sehr an einer persönlichen Ansprache der Gäste mangelt. Denn in den letzten fünf Jahren haben im Schnitt nur 53% der Hotelgäste Geld für die Restaurants des Kempinski Hotel Bahía ausgegeben. Anzumerken ist, dass bei den 53% auch Kunden dabei sind, die die Restaurants mehr als einmal aufgesucht haben. Somit ist die tatsächliche Anzahl an Hotelgästen, die ein Res-

---

<sup>18</sup> Schneider 2002, 35 f.

restaurant besuchten, noch geringer. Außerdem muss die kleine Anzahl an externen Gästen berücksichtigt werden. Da es bei den vorhandenen Angaben jedoch keine genaue Auflistung darüber gibt, wie viele Gäste mehrmals den F&B-Bereich genutzt haben, gibt es auch keine Auflistung darüber wie viele Übernachtungsgäste keimmal im Hotel gespeist haben.



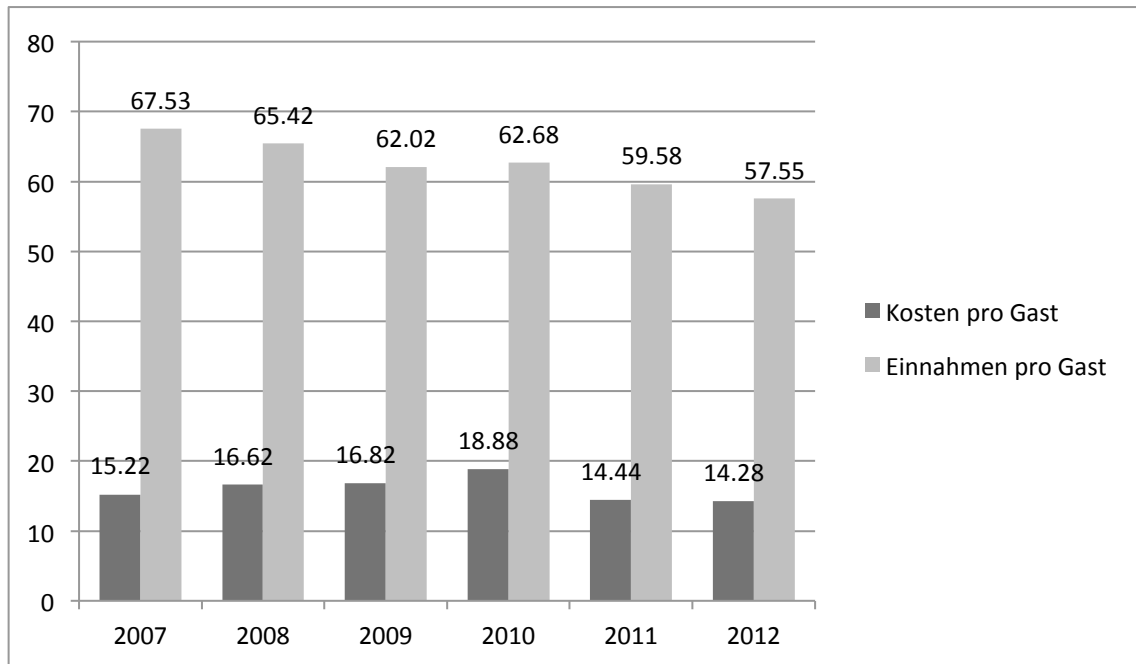
Tab. 7: Hotelauslastung und Restaurantnutzung im Vergleich

Das Potential die Restaurantsauslastung zu steigern, ist sowohl durch die Anzahl an Arbeitnehmer als auch durch die Kapazität der Restaurants gegeben. Mit dem La Cabaña del Mar und dem El Alminar könnten zwei Restaurants ganzjährig geöffnet sein. In den Monaten der Hauptsaison, Juni bis September, könnte mit dem italienischen Restaurant La Brisa ein weiteres hinzukommen.

Ein weiterer Punkt, den Dirk Schneider angedeutet hat, sind neben der persönlichen Ansprache die Kosten, die auf einen wirtschaftenden Betrieb zukommen.

Bei den Kosten, die ein Hotel zu tragen hat, muss zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden werden. In der dargestellten Grafik werden lediglich Aufwendungen und Erträge von Lebensmitteln und Getränken, also F&B, dargestellt. Alle weiteren variablen Kosten, die pro Gast anfallen, werden vernachlässigt. Hierzu zählen beispielsweise Personal- und Reinigungskosten. Anfallende Stromkosten und Kosten für das Gebäude, sind als fixe Kosten zu betrachten und werden somit auch nicht in den Berechnungen berücksichtigt. Bei den Kosten und Einnahmen fließen nun auch Room Service und die Minibar des Hotels mit ein, da diese zu den Einkommensquellen und Kostenpunkten des F&B gezählt werden müssen. Aus diesem Grund werden nicht nur Kosten und Einnahmen der

aktiv nutzenden Restaurantgäste berechnet. Allen Übernachtungsgästen wird der gleiche Anteil an Kosten und Einnahmen zugerechnet. Der Bankettanteil, der als letzte Einnahmequelle behandelt werden muss, wird gesondert betrachtet und findet in diesem Kapitel der Arbeit keine Gewichtung.



Tab. 8: Kosten und Einnahmen pro Gast

Durchschnittlich sind in den vergangenen Jahren 16,04 Euro pro Gast angefallen, der ein Restaurant besucht, die Minibar genutzt oder auf dem Zimmer gegessen hat. Nicht sichtbar wird, dass jeder Gast bei der Buchung eines Zimmers das Anrecht auf das Frühstücksbuffet im El Mirador hat. Bei den bisherigen Darstellungen wurde dieses Restaurant ausgelassen, da es für alle Hotelgäste inklusive ist. Jedoch fällt ein Kostenpunkt dafür an, der in der Kostenrechnung nicht außer Acht gelassen werden darf. Vom Zimmerpreis werden je nach Saison 11,50 Euro, 16,50 Euro oder 21,00 Euro abgezogen und als Einnahme dem F&B-Bereich zugerechnet. Die Einnahmen ändern sich somit mit der Anpassung der Zimmerpreise an die Jahreszeit. Auf 16,04 Euro pro Gast kommen Einnahmen mit dem Mittelwert von 62,46 Euro, was einen Bruttogewinn von ca. 46,42 Euro pro Übernachtungsgast ausmacht.

Betrachtet man nun, dass bereits ein Glas Wein in etwa 6,50 Euro und ein im mittleren Preisbereich liegendes Drei-Gänge-Menü knapp 40 Euro kostet, ist schnell zu erkennen, dass jeder Gast eines der Restaurants maximal einmal nutzen konnte. Wenn nun noch eine Flasche Wasser zum Abendessen und eine Coca Cola aus der Minibar zu den 46,50 Euro addiert werden, ist zu sehen, dass von den 62,46 Euro Einnahmen nicht mehr viel übrig bleibt.

Der einzige Weg, um die Einnahmen und damit den Gewinn zu steigern, ist es die Hotelauslastung weiter zu verbessern, den Gästen die Restaurants mehr und verbessert zu publizieren und eine Verkaufstaktik zu entwickeln, damit die Gäste zum gesteigerten Konsum animiert werden.

### 3.3 Gruppen und ihre Auswirkung auf den F&B-Bereich

Der Bankett Bereich des Hotels spielt gerade in der Nebensaison und zu den Randzeiten, also Frühling und Herbst, eine entscheidende Rolle im Resort Hotel. Nicht nur für die Hotelauslastung, sondern auch für den F&B-Bereich sind Gruppen überlebenswichtig.

*„Viele Hotels sehen in Bankettgeschäft die einzige Möglichkeit, den **Food & Beverage Bereich** profitabel zu gestalten. Das Bankettgeschäft ist breit gefächert: Vom kleinen „Extraessen“, über Tagungen, Seminare bis hin zu Großveranstaltungen, Konferenzen und Kongressen. Gerade das **Tagungs-und Seminargeschäft** erscheint [...] mit entsprechenden Räumlichkeiten ein lohnendes Zusatzgeschäft [...]“<sup>19</sup>, so Beckmann und Tähaddäus.*

Zwar bedeuten Gruppen immer sehr viel Aufwand und zum Teil auch Einschränkungen für den Individualreisenden, jedoch scheinen sie eine sichere Geldquelle für das Unternehmen zu sein. Für Gruppen gibt es meist ein gesondertes Menü und spezielle Preise, jedoch besteht so die Garantie einer gesicherten Kostenkalkulation und Einkommensquelle. So „wirbt man mit vorgefertigten Standardpauschalen, hat für jeden Anlaß [sic] ein „Package“ bereit und versäumt es, dem Bankettgast für seine Veranstaltung das Besondere, Individuelle und Unvergeßliche [sic] zu verkaufen.“<sup>20</sup>.

Ein weiterer Pluspunkt, der durch Gruppen herbeigeführt wird, ist, dass durch Gruppen, wie der Fußballmannschaft Borussia Dortmund oder der Uhrenmarke Piaget, zu Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verholfen werden kann. Dies hat wiederum Auswirkungen auf das positive Image des Hotels, so dass sich dieses gute Image in der Öffentlichkeit auch auf den Individualgast überträgt. Das „Image ist das Gesamtbild, das sich eine Person von einem Meinungsgegenstand macht, wobei es sich eher um eine gefühlsmäßige Auseinandersetzung mit dem Meinungsgegenstand handelt“<sup>21</sup>, so die Definition von Image nach Schweiger im Jahre 1995. Eine gute Pressearbeit kann Menschen von einer Sache schnell überzeugen und sie dafür begeistern.

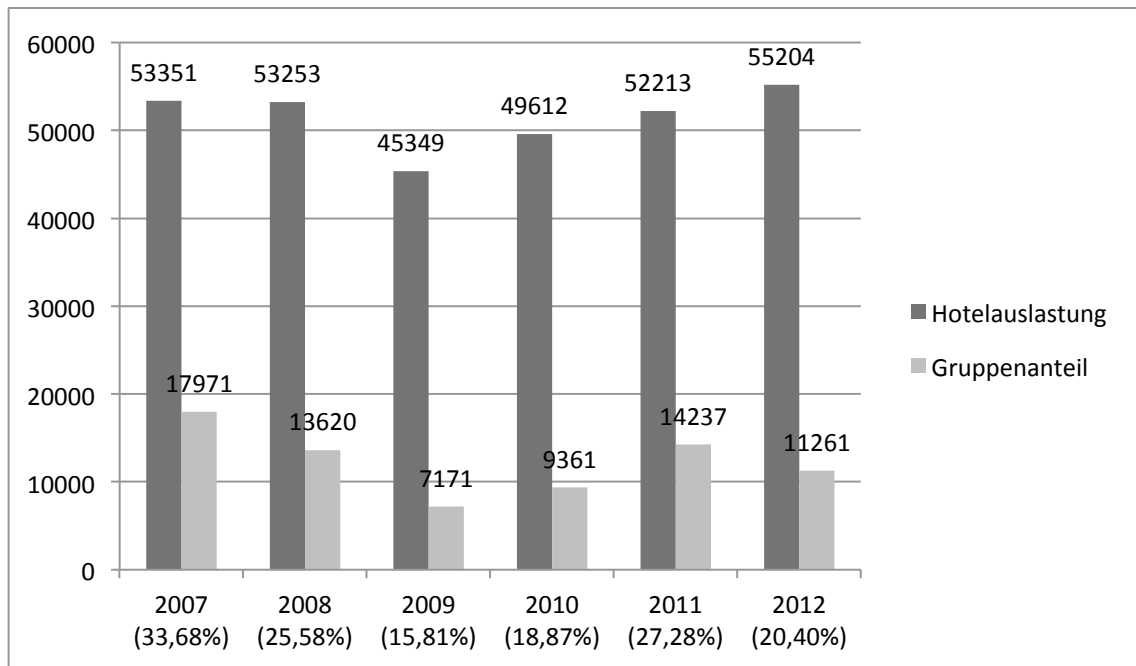
---

<sup>19</sup> Beckmann/Thaddäus 2002, 151

<sup>20</sup> Ebd., 151

<sup>21</sup> Baun/Gröppel-Klein 2001, 355

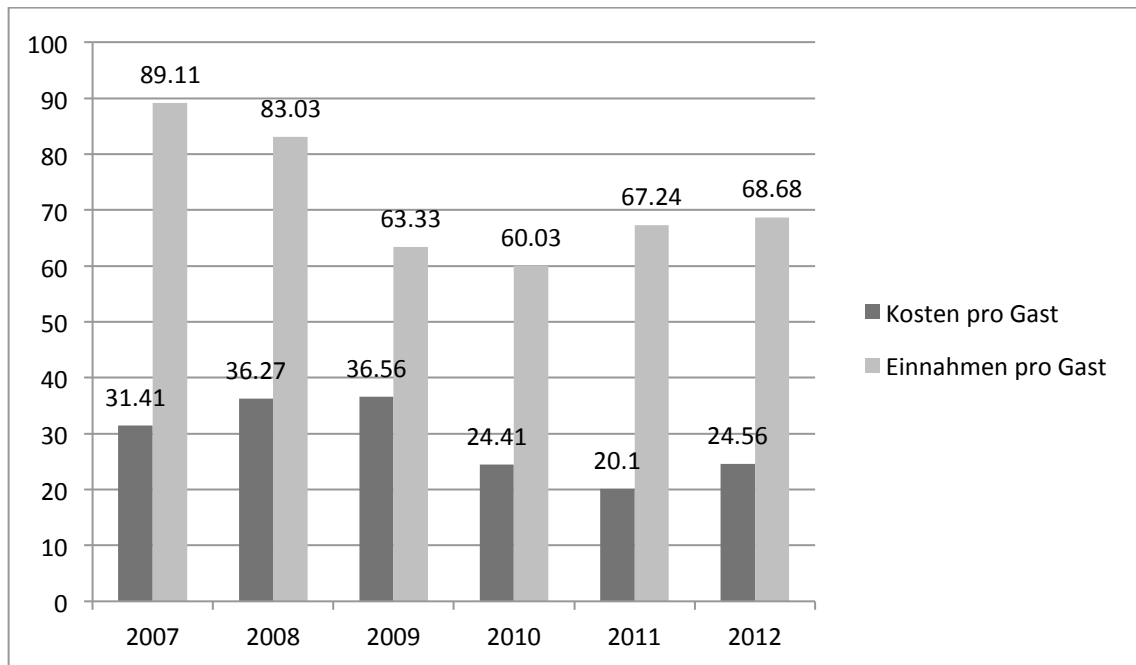
Durch weitere Diagramme soll mehr Aufschluss darüber gegeben werden, welchen Einfluss der Bankett-Bereich auf das Hotel und den F&B-Bereich hat.



Tab. 9: Hotelauslastung im Vergleich zum Gruppenanteil

Zwar gibt es keinen konstanten Anteil an Gruppen im Hotel, jedoch waren in den letzten sechs Jahren mit 23,60% fast ein Viertel der Übernachtungsgäste Teil einer Gruppe. Der Anteil dieser war somit nicht nur im F&B ein großer Einflussfaktor, sondern auch im Bereich der Übernachtungen.

Zu den Gruppen, die im Hotel übernachten und über mehrere Tage den F&B-Bereich nutzen, kommen auch Tagesveranstaltungen, zu denen zum Beispiel Kommunionen und Geburtstage zählen. Diese können dementsprechend zwar nicht als Übernachtungsgäste gerechnet werden, hatten aber dennoch Einfluss auf die Zahlen des Restaurant- und Bar-Bereichs. Da im Bankett nicht nur Essen und Trinken eine Rolle spielen, sondern auch Raummiete, Dekoration und Extrapersonal, werden Kosten und Einnahmen um diese Faktoren erweitert. Sie fließen direkter Teil in den Bereich F&B und haben somit eine Auswirkung auf den Jahresabschluss. Ließe man diese Zahlen außer Acht, würde das Diagramm sich zwar nur auf die Kosten des Sektors beziehen, die Einnahmen pro Kopf würden dann im Verhältnis jedoch immens hoch sein. Denn die Kosten der Extraausgaben werden proportional auf den Gast umgeschlagen und kommen dem Hotel im Nachhinein als Einnahme zugute. Bei Urlaubsgästen ist der Anteil an Extrapersonal und Dekoration nicht als direkter Kostenpunkt zu sehen und fließen deshalb nicht mit in die Berechnungen ein. Außerdem sind hier diese beiden Punkte als fixe Kosten und nicht als variable Kosten zu betrachten, anders als in den vorhergehenden Darstellungen.



Tab. 11: Kosten und Einnahmen pro Gast im Bankett-Bereich

So liegen die Kosten pro Gast zwar bei einem Mittelwert von 28,88 Euro, was um 12,84 Euro teurer ist als bei einem Urlaubsreisenden, jedoch sind die Einnahmen pro Gast mit 71,90 Euro um 9,44 Euro höher. Dadurch bleibt dem Hotel pro Gast einer Gruppe ein Betrag von 43,02 Euro. Dies ist im Verhältnis zum Individualgast zwar um 3,40 Euro weniger, da ein Gewinn von 46,42 Euro erzielt wurde, jedoch wurden dort keine in sonstiger Weise anfallenden Fixkosten als Aufwand berechnet. Somit halten sich Aufwendungen und Erträge in beiden Teilen des F&B-Bereichs ungefähr die Waage.

Wie bereits zu Beginn sind Gruppen eine Zielgruppe, die aufwändig in der Vorbereitung sind und dennoch dem Hotel potentielle neue Gäste bringen. Und auch wenn sich Golfer und Ehepaare das ein oder andere Mal durch laute und große Gruppen gestört fühlten, in der Nebensaison oder völlig getrennt betrachtet, waren sie eine sichere und rentable Einnahmequelle für das Hotel.

### 3.4 Erste vorgenommene Ansätze zur Nutzungssteigerung der Restaurants

In den vergangenen Jahren wurde bereits mehrfach getestet, welche Ansätze dazu führen können, die Hotelgäste zur Mehrnutzung der Restaurants zu bewegen. Nicht nur wöchentlich wiederholende Veranstaltungen, sondern auch Themenwochen und Spitzenköche sollten Anlass für die Gäste sein, um die Restaurants aufzusuchen.

Yanela Brooks ist eine Sängerin und Pianistin, die seit zwei Jahren Gäste in die Restaurants zieht. Sie ist durch ihre wöchentlichen Auftritte im La Cabaña del Mar zu einem festen Bestandteil des Hotels geworden und schafft es, Samstag für Samstag, nationale und internationale Gäste zu gewinnen. Das Kempinski Hotel vermarktet den Star durch ständig ausliegende Flyer im Hotel, durch Poster in den Aufzügen und durch Werbeplakate an viel befahrenen Orten Marbellas. Für einen Fixpreis von 59 Euro erhält jeder Gast ein Drei-Gänge-Menü und den circa 90-minütigen Liveauftritt von Yanela Brooks. Diese Vermarktung kann jedoch auch dazu führen, dass Gäste, die das Hotel mehrfach im Jahr besuchen, bemerken, dass sich der Preis der Show, mit Beginn der Hauptsaison, um zehn Euro erhöht hat. Betrachtet das Hotel den Auftritt der „Diva of Disco&Soul“<sup>22</sup> nur aus der Sicht der Besucheranzahl, muss bedacht werden, dass dadurch sowohl Hotelgäste abgeschreckt werden, als auch Gäste, die in Marbella und Umgebung ansässig sind. Denn hatten sie heute noch den einen Flyer mit einem Preis von 49 Euro in der Hand, so finden sie am nächsten Tag den neuen Flyer mit einem Preis von 59 Euro vor und dies ohne erkennbaren Mehrwert für den Gast. Kunden nehmen eine Preissteigerung jedoch meist nur hin, wenn sie erkennen, dass ein Mehrwert für sie entsteht. „Oft ist nämlich die Wahrnehmung, das subjektive Empfinden eines Preises, für die Kaufentscheidung wichtiger als die tatsächliche Preishöhe. Preisdurchsetzung setzt also geschickte Preisgestaltung voraus.“<sup>23</sup>, so die Autoren Heckmann und Wolf. Bei gleicher Showlänge, gleichem Essen und den gleichen Getränkepreisen, ist für den internen wie den externen Gast kein vorteilhafter Nutzen erkennbar.

Besser wird diese Preissetzung durchgeführt bei Wochenthemen, wie der diesjährigen Osterwoche. Hier bot das Hotel die Optionen, an einem Osterbrunch teilzunehmen, ein Fischbuffet aufzusuchen und Yanela Brooks live zu hören. Für 59 Euro erhielt der Gast am Ostersonntag ein Drei-Gänge-Menü und ein Glas Champagner zur Begrüßung. Die Gäste hatten zwar an diesem Abend keine Livemusik und erhielten ein ähnlich aufgestelltes Menü wie bei der Yanela Show, fühlten sich aber dennoch angesprochen, da bereits das Glas Champagner einen Mehrwert für sie darstellte.

Einen großen Andrang verschafften dem Hotel die Veranstaltungen, die den Gästen Essen in Form eines Buffets präsentierten. So ist der im Sommer stattfindende Sonntagsbrunch nicht nur bei den Einheimischen, sondern auch bei den Hotelgästen sehr beliebt. Sonntags können dann Liebhaber von Hummer und Champagner die Vielfalt des Buffets

---

<sup>22</sup> Brooks, [www.yanelabrooks.com](http://www.yanelabrooks.com), Zugriff v. 17.05.13

<sup>23</sup> Heckmann/ Wolf 2008, S. 244

testen. Die Gäste sind bereit einen Preis von 59 Euro zu bezahlen, da es eine große Auswahl an Fisch, Meeresfrüchten, Fleisch, Obst und Gemüse gibt. Sie müssen sich nicht entscheiden, welches Gericht das Richtige ist und sind nicht an den Zeitdruck der Küche und Kellner gebunden. Urlaubsgäste schätzen die Form des Buffets, da sie das Gefühl haben, für den Preis genau so viel zu bekommen wie sie möchten. Dies beweist auch der Ansturm des in der Hochsaison veranstalteten Sea-Food-Buffets, La Moraga. Eine Auswahl an Fischen der Costa del Sol bot das Vorspeisenbuffet, einen gesetzten jedoch gewählten Hauptgang und ein großes Sortiment an Nachspeisen, veranlassten die Gäste das Angebot auch mehr als einmal während des Aufenthalts anzunehmen. Im Kulinarischen & Gastronomischen Knigge 2100 werden Vorteile formuliert, warum Gäste die Form des Buffets oft dem À la Carte Restaurant bevorzugen:

*„Die Vorteile, einen oder zwei Gänge auf einem Buffet anzurichten sind:*

- *Die Gäste haben eine viel größere Auswahl innerhalb eines Ganges.*
- *Es lassen sich größere oder teurere Gerichte auf einem Buffet anrichten, und solche, deren individueller Service nur sehr schwierig durchzuführen wäre.*
- *Der Ablauf des Essens wird ungezwungener, nicht ganz so steif wie das bei einem reinen Menüservice sein könnte.*
- *Die Gäste kommen in Bewegung, was gut für die Verdauung sein kann.*
- *Die Gäste kommen auch mit jenen Gästen in Kontakt, die nicht gerade neben ihnen an der Tafel sitzen.*
- *Der Service wird entlastet*
- *Ein Buffet ermöglicht den Gastgebern, sich intensiver um ihre Gäste zu kümmern. Diese werden es ihnen danken!”<sup>24</sup>*

Eine weitere Idee des Hotels sind Themenwochen. So entschied sich der F&B-Bereich gemeinsam mit der Geschäftsführung, drei Köche aus dem Schwarzwald einzuladen. An drei Tagen wurde den Gästen im April des Jahres 2013 ein Fünf-Gänge-Menü präsentiert, dass von Schneckensuppe über Forellengerichte bis hin zur berühmten Schwarzwaldkirsche reichte. Neben den passenden Weinen aus der deutschen Region wurden Blasmusik und die Präsentation von Kuckucksuhren angeboten. Diese Veranstaltung hatte zwar im ersten Moment wenig direkten Einfluss auf die Einnahmen im F&B-Bereich, verhalf aber zu sehr positiver Aufmerksamkeit und dies nicht nur in der lokalen, sondern auch in der internationalen Presse. Einen sehr guten Erfolg hatten die im Mai stattfindenden Spargelwochen. Ein solches Angebot spricht insbesondere die Gäste an, die auf saisonale Produkte bedacht sind. Dennoch bevorzugten viele der Übernachtungsgäste, in umliegenden Restaurants, die typischen spanischen Tapas oder eine traditionell zubereitete

---

<sup>24</sup> Heinisch 2009, 81



Paella. Gäste wollen im Urlaub etwas erleben. „Essen ist nicht nur ein Grundbedürfnis des Menschen, sondern wird zunehmend zu einem Erlebnisfaktor im Urlaub. Aus diesem Grunde ist dem Angebot an gastronomischen Leistungen in einer Destination ein hoher Stellenwert beizumessen.“<sup>25</sup>, so Dreyer, Endreß und Menzel.

Wenn das Hotel die doch bereits bekannte Veranstaltung „gastroaRte“ durchführte, fühlten sich sowohl deutsch-, englisch- als auch spanischsprachige Hotelgäste und Einwohner angesprochen. An diesen Abenden fanden sich um die 20 andalusischen Köche zusammen, um den Gästen in Form von Tapas ein Abendessen zu präsentieren. Als Bankettveranstaltung wurde der Abend in den Veranstaltungsräumen des Hotels veranstaltet. Im Mai dieses Jahres wurde 66 Besuchern von vier Sterneköchen und weiteren 19 Spitzenköchen die Kunst der Tapas in 23 Gängen unter Beweis gestellt. Köche aus Cordoba, Málaga und Granada, durften ihre Kreationen, die als kleine Häppchen präsentiert wurden, vorstellen und unter Beweis stellen, dass Thunfisch und Guacamole zusammenpassen.

---

<sup>25</sup> Dreyer/Endreß/Menzel 2010, 132

## 4. Den Gast als König betrachten

Der Gast ist König! Diesen Spruch hat jeder der in der Gastronomie oder Hotellerie arbeitet schon einmal gehört oder gesagt. Doch sollten diese Worte einmal genauer analysiert und betrachtet werden, um zu erkennen, warum der Gast als König zu betrachten ist.

*„Der [Gast] ist der wichtigste Mensch in unserem Betrieb; sei es, daß [sic] er persönlich zu uns kommt, sei es [,] daß [sic] er uns schreibt oder anruft oder auf eine Antwort wartet. Der [Gast] ist frei, er hängt nicht von uns ab, sondern wir sind von ihm abhängig. Der [Gast] ist Geschäftsfreund, er belästigt uns nicht, er unterbricht nicht unsere Arbeit. Der [Gast] ist König, dem wir keinen Gefallen tun, wenn wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er uns Gelegenheit gibt, ihm zu dienen.“<sup>26</sup>*

Wolfgang Timischl hat formuliert, was einen Gast ausmacht und warum er als König zu behandeln ist. Nicht er braucht uns, sondern wir ihn. Gerade in der heutigen Zeit, zu der sich Spanien in der Krise befindet, ist jeder Kunde ein Geschenk. Bereits treue Gäste müssen so behandelt werden, dass sie zu 100% überzeugt sind, sich mit dem Hotel identifizieren können und wiederkommen. Entspricht ein gebuchtes Zimmer nicht voll den Erwartungen, kann es gewechselt werden, ist der Service jedoch nicht den Wünschen des Kunden entsprechend, fühlt sich der Gast unwohl. Wenn ein Gast sich unwohl fühlt, weil der Service seiner Meinung nach schlecht war, wird er nicht wiederkommen und das Unternehmen auch nicht weiterempfehlen. Die Meinung des Gastes zählt, nicht wie das Hotel sich selbst sieht.

### 4.1 Andere Länder, andere Sitten

Der Kontakt zu den Gästen ist Grundvoraussetzung im Service. Sowohl verbale als auch nonverbale Kommunikation ist Teil davon. Dieser wird von den Gästen besonders stark wahrgenommen. Leichter fällt es mit Gästen der eigenen Nationalität zu kommunizieren, als mit denen fremder Herkunft. Das Kempinski Hotel lebt aber hauptsächlich von internationalen Gästen, die den gleichen Serviceanspruch haben, wie nationale Gäste. Deshalb benötigt jeder Mitarbeiter die Fähigkeit der interkulturellen Kommunikation. „Interkulturelle Kommunikation ist die interpersonale Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen, die sich mit Blick auf die ihren Mitgliedern jeweils gemeinsamen Wissensbe-

---

<sup>26</sup> Timischl 2007, 30

stände in sprachlichen Formen symbolischen Handelns unterscheiden.“<sup>27</sup> Auch wenn diese Definition kompliziert klingt, lässt sie sich an einem Beispiel leicht erklären. Geert und Gert Jan Hofstede geben ein solches in ihrem Buch „Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management“.

*„Auf einer Reise um die Welt, die schon einige Jahre zurückliegt, kaufte Geert Hofstede drei Weltkarten. Alle drei sind flach und projizieren die Oberfläche des Globus auf eine Ebene. Die erste zeigt Europa und Afrika in der Mitte, Nord- und Südamerika im Westen und Asien im Osten. Die Begriffe „der Westen“ und „der Osten“ sind Produkte einer eurozentrischen Weltsicht. Die zweite, auf Hawaii gekaufte Karte zeigt den Pazifischen Ozean in der Mitte, Asien und Afrika links (und Europa, winzig klein, weit weg, links in der oberen Ecke) und Nord- und Südamerika rechts. Von Hawaii aus gesehen liegt der Osten im Westen und der Westen im Osten! Die dritte Karte aus Neuseeland war wie die zweite, nur auf den Kopf gestellt: der Süden oben und der Norden unten. Jetzt war Europa weit entfernt, rechts in der unteren Ecke. Welche dieser Karten ist nun richtig? Natürlich alle drei; die Erde ist rund, und jeder Ort auf der Oberfläche der Weltkugel ist ebenso gut die Mitte wie ein anderer. Alle Völker haben jeher ihr Land als den Mittelpunkt der Welt betrachtet; [...] Wir glauben, dass selbst heute noch die meisten Bürger, Politiker und Akademiker in ihrem Innersten davon ausgehen, dass ihr Land „die Mitte“ ist, und sie handeln entsprechend.“<sup>28</sup>*

Jeder Kulturraum, jedes Land und jeder Mensch ist davon überzeugt, dass seine Art zu handeln und sich zu verhalten die richtige ist. Das Umfeld, in dem eine Person aufwächst, prägt sie, bildet den Charakter und sein Verhalten. „Das Verhalten eines Menschen ist nur zum Teil durch seine mentalen Programme vorbestimmt: er hat grundsätzlich die Möglichkeit, von ihnen abzuweichen und auf eine neue, kreative, destruktive oder unerwartete Weise zu reagieren.“<sup>29</sup> Um auf Menschen anderer Kulturkreise richtig reagieren zu können, muss von den alltäglichen Verhaltensmustern Abstand genommen werden. Nur wenn man sich auf andere Menschen einlässt, können sie verstanden und ihre Wünsche erfüllt werden. Speziell in der heutigen Zeit, die von Vorurteilen und Verhaltensregeln bestimmt ist, muss eine neue Denkweise an den Tag gelegt werden. Denn „tatsächlich neigen wir ja dazu, aus wiederkehrenden Erlebnissen schnell eine „Regel“ zu machen.“<sup>30</sup>

Russen werden zum Beispiel oft als pessimistisch wahrgenommen. „Die pessimistische Ausprägung bedeutet, dass man von der Zukunft nichts Besseres erwartet und auf jeden Fall nach außen eher Frustration zeigt, auch wenn man ein glücklicher und optimistischer

---

<sup>27</sup> Knapp/Knapp-Potthoff, [www.hdm-stuttgart.de](http://www.hdm-stuttgart.de), Zugriff v. 31.05.13

<sup>28</sup> Hofstede/Hofstede 2011, o. A.

<sup>29</sup> Ebd. 2011, o. A.

<sup>30</sup> Simmeth 2013, 51

Mensch ist.“<sup>31</sup> Für Deutsche ist die Sachlichkeit ein typisches Merkmal. „Die Sache ist der Dreh- und Angelpunkt des Tuns und bestimmt auch den Kommunikationsstil. Etwaige persönliche Empfindlichkeiten sind da schon mal hintanzustellen [sic].“<sup>32</sup>

Um interkulturell richtig zu agieren, muss jeder Mitarbeiter typische Kennzeichen dieser in Schubladen gesteckten Kulturen und Religionen kennen, sie verstehen und tolerieren. Professioneller und wunschgerechter Service können nur gewährleistet werden, wenn Menschen erkennen, dass nicht alle Gäste gleich sind. Gestik und Mimik mögen in anderen Kulturen anders sein als in der eigenen, jedoch basiert alles auf Kommunikation und „Kommunikation nennen wir ein Beziehungsgeschehen (Interaktion) zwischen Menschen, das auf Verständnis abzielt.“<sup>33</sup>, sei es verbal oder nonverbal.

## 4.2 Das Preis-Leistungs-Verhältnis

Der gezahlte Preis und die dementsprechend erhaltene Leistung sind eines der größten Diskussionspunkte der heutigen Zeit. Das Empfinden darüber ist subjektiv und von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Jedoch gibt es bestimmte Erwartungen, die bei den meisten Restaurantgästen gleich sind: Service, Qualität, Individualität und Atmosphäre.

*„[...] Bequeme Parkmöglichkeiten oder ein Kinderspielplatz können entscheidend für die Auswahl des Lokals sein. Selbst in einer Kantine ist nicht nur der Preis und die Qualität des Essens, sondern auch die Aufenthaltsatmosphäre und die Unterhaltung mit den Kollegen ein Argument zum Kommen oder Nichtkommen. [...] der besondere Ausblick, die lauschige Terrasse, der freundliche Service, die persönliche Ansprache durch den Wirt, ein hoher „Flirt-Faktor“, die gute Musik, das gemütliche Ambiente“<sup>34</sup>.*

All dies sind Einflussfaktoren, die eine Rolle dabei spielen, ob der zu zahlende Preis auch der erhaltenen Leistung entspricht. Marcel Wack nennt dies den Zusatznutzen zum Grundnutzen, das Stillen von Hunger und Durst.<sup>35</sup>

*„In der Potentialphase besteht für den **Dienstleistungsanbieter** die Möglichkeit über **Kommunikationsmaßnahmen** (z.B. Werbeversprechungen, Reisebeschreibungen, Hotelprospekte) die Entstehung der Erwartungshaltung beim Kunden zu beeinflussen. Darüber hinaus besitzt der **Preis** – neben anderen Faktoren (z.B. Un-*

---

<sup>31</sup> Lyskov-Strewe/Schroll-Machl 2007, 109

<sup>32</sup> Schroll-Machl 2007, 74

<sup>33</sup> O.A., [www.zitate.de](http://www.zitate.de), Zugriff v. 01.06.13

<sup>34</sup> Wack 2009, 30 f

<sup>35</sup> Ebd., 29

*ternehmensimage) – einen hohen Wert für die Prägung der Erwartungen. Dies gilt insofern für einen hohen Preis, als er die Erwartung hoher Qualität der Leistung zur Folge hat, während ein niedriger Preis nicht unbedingt zur Einsicht des Verbrauchers führt, daß [sic] die Leistung insgesamt einen geringeren Standard aufweist.*

*Entscheidend jedenfalls ist, daß [sic] der Kunde den Preis in Relation zur Leistungsbeschreibung setzt und daraus ein subjektives Preis-Leistungs-Verhältnis ableitet.“<sup>36</sup>*

Der erste Eindruck, wie gut oder schlecht ein Hotel ist, wird also beim Gast schon erzeugt, noch bevor er die Reise gebucht hat, in der sogenannten Potentialphase. In dieser Phase kann das Unternehmen den potentiellen Reisenden oder Feinschmecker von sich und seinem Angebot am einfachsten überzeugen. Um einen Gast zufrieden zu stellen, muss ab der Buchung die Realität den Erwartungen des Kunden entsprechen. „Je kleiner die Differenz zwischen der Ist- und der Soll-Komponente [ist, desto größer] fällt die empfundene Zufriedenheit des Kunden aus.<sup>37</sup>, so weiter die Autoren Dehner und Dreyer nach Homburg und Rudolph (1997, S.38). So ist der zu zahlende Preis zwar nicht gleich der aufgebrachten Produkte, jedoch spielt für den Gast auch der Service, die Umgebung und die Qualität eine entscheidende Rolle.

*„Der Begriff der Qualität hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Lange Zeit stand auch im Hotel die materielle Beschaffenheit der Hotelleistung, die Hardware, im Vordergrund. Inzwischen haben die „weichen“ Faktoren, wie die Servicebereitschaft, Kompetenz oder Zuverlässigkeit des Personals an Bedeutung gewonnen.“<sup>38</sup>*

Dies führt dazu, dass ein Gast sich als König behandelt fühlt und der Meinung ist, dass der Preis der Leistung entspricht. Für andere wiederum bleibt das versprochene Niveau unerfüllt. Somit entspricht das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht dem erwarteten Soll, was zur Folge hat, dass die Gästevorstellung gestört ist.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Dehner/Dreyer 2003, 51

<sup>37</sup> Ebd., 22

<sup>38</sup> Henschel 2005, 106

<sup>39</sup> Vgl. Gardini 2009, 235

## 5. Die Relevanz der Mitarbeiter im Masterplan

Wie gerade dargelegt spielt der Service bei der Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle. Dafür essentiell sind Mitarbeiter, die sich für ihr Hotel engagieren. Die Buchautoren Ingrid Sattes und Hanspeter Conrad behaupten:

*„Wettbewerbsfähige Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die kreativ, engagiert und qualifiziert sind, selbständig handeln, schnell hinzulernen und moderne Technik effizient einzusetzen wissen. [...] Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter haben eine entscheidende Bedeutung für den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens im Markt.“<sup>40</sup>*

Ihnen zufolge ist es Aufgabe der Angestellten, einen Betrieb erfolgreich zu führen. Für die richtigen Mitarbeiter ist eine durchdachte Personalplanung und Personalbeschaffung unabdingbar. Von Aigner und Bauer wird diese wie folgt definiert. „**Personalbeschaffung** befasst sich mit der Suche, Auswahl und Bereitstellung menschlicher Arbeitskräfte, aufgrund des in der Bedarfsplanung ermittelten Personalbedarfs in **quantitativer, qualitativer, zeitlicher** und **örtlicher** Hinsicht.“<sup>41</sup> Doch der richtige Mitarbeiter für ein Unternehmen muss erst einmal gefunden werden.

### 5.1 Der richtige Mitarbeiter für das Unternehmen

Betrachtet man, wie Aigner und Bauer, die Personalbeschaffung einmal „rein theoretisch“, so geht es „lediglich“ um die Beseitigung personeller Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), nach der Art (qualitativ), nach dem Zeitpunkt und der Dauer (zeitlich)[,] sowie nach dem Einsatzort (örtlich)<sup>42</sup>.

Im Moment befindet sich Spanien in einer wirtschaftlichen Krise, die nicht nur durch den Wegfall von Touristen zu hoher Arbeitslosigkeit führt.<sup>43</sup> Auch durch Kosteneinsparungen, das bestehende Vertragsrecht und den damit verbundenen Entlassungen fördern Unternehmen diese. Jedoch ist

*„für die betroffenen Organisationen [...] das Personal nicht nur deren Aushängeschild in der Normalsituation, sondern kann nach dem Eintritt des negativen Ereignisses“*

---

<sup>40</sup> Conrad/Sattes 1998, 135

<sup>41</sup> Aigner/Bauer 2008, 22

<sup>42</sup> Ebd., 14

<sup>43</sup> Vgl. Spiegel, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), Zugriff v. 03.06.13

*nisses einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg leisten. [...] [Vor allem] gegenüber den eigenen Kunden, da das Dienstleistungsprodukt Reise in einem starken Maße von menschlichen Schnittstellen zwischen Erstellern und Konsumenten der Leistung geprägt ist.*<sup>44</sup>, so Glaeser.

Somit sollte es gerade jetzt oberstes Ziel sein qualifiziertes Personal einzustellen und zu halten. „Zahlreiche Untersuchungen beschäftigen sich mit den Einflussgrößen und Auswirkungen von Mitarbeiter- bzw. Kundenzufriedenheit.“<sup>45</sup> So hat laut dem, Buch „Kundenmanagement als Erfolgsfaktor – Grundlagen des Tourismusmarketing“, das sich rein auf Studien bezieht, nicht nur die Freundlichkeit der Mitarbeiter, sondern auch Kompetenz, Zuverlässigkeit, Beschwerdeverhalten und Handlungsfreiheit einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Fluktuation und Absentismus hingegen, wirken sich negativ auf die Kundenzufriedenheit aus.<sup>46</sup> Durch die Krise und die Einteilung des Hoteljahres in Haupt- und Nebensaison herrscht eine hohe Fluktuationsrate. Mitarbeiter haben nur befristete Arbeitsverträge, sind unzufrieden und fördern dadurch ungewollt die Gästeunzufriedenheit. Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung dafür die Gästezufriedenheit, nicht nur durch ihr Wissen, sondern auch durch freundlichen, kompetenten Service und dem richtigen Verhalten in schwierigen Situationen. Denn nur zufriedene Gäste werden das Hotel erneut buchen. Homburg äußert sich zur Bedeutung von CRM wie folgt:

*„Das Kundenbeziehungsmanagement, auch Customer Relationship Management (CRM) genannt, spielt in den heutigen hart umkämpften Märkten eine entscheidende Rolle, um einerseits bestehende Kunden an das eigene Unternehmen zu binden[,] als auch andererseits neue Kunden zu gewinnen. Unternehmen [müssen sich] [...] dabei vor allem auf die Gestaltung von langfristigen profitablen Kundenbeziehungen und auf die Vermittlung von Zusatznutzen für die Kunden (Added Value) und damit zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb [fokussieren].“*<sup>47</sup>

Hier schließt sich somit der Kreis: Wer qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter für sein Unternehmen gewinnen kann, gewinnt zufriedene Gäste, die wiederkehren. Gäste, die erneut ein Zimmer oder das Restaurant buchen, sorgen für erhöhte Einnahmen, wodurch das Hotel auch ganzjährig mehr Personal beschäftigen kann.

Um zum Teil weitere Kosten zu sparen und junge Erwachsene zu fördern, schreibt das Hotel Praktikumsstellen aus. Jedoch muss klar differenziert werden zwischen denen, die

---

<sup>44</sup> Glaeser 2005, 262

<sup>45</sup> Homburg 2004, 229

<sup>46</sup> Vgl. Hinterhuber/Kaiser/Pechlaner 2004, 283

<sup>47</sup> Wannenwetsch 2005, 273

dem Unternehmen einen Mehrwert verschaffen und denen, die lediglich Kosten verursachen. Der Autor Jörg Knoblauch teilt Praktikanten in Klassen ein.

*„Selbst unter [...] Praktikanten gibt es A-Mitarbeiter [...]. Sie aus dem großen Pool der Schul- oder Hochschulabgänger herauszufiltern, das ist die Kunst. Sorgfältige Auswahl ist besonders wichtig. Wer an dieses Thema mit der Haltung herangeht: > Es sind ja nur [...] ein paar Praktikanten, da müssen wir ja wohl nicht einen solchen Aufwand treiben! <, der wird unweigerlich erleben, was selbst [...] Praktikanten für Schäden anrichten können.“<sup>48</sup>*

Gibt es im Vergleich zu den Festangestellten zu viele Praktikanten, sorgt das für Unzufriedenheit auf beiden Seiten: Die Praktikanten werden zu wenig gefordert und die Festangestellten zum Teil überfordert, da ein richtiges Einarbeiten aus Zeitgründen oft nicht möglich ist. „Der Einsatz von Praktikanten macht durchaus Sinn, es sollte jedoch nicht zur „Generation Praktikum“ ausarten, was nichts anderes bedeutet, als dass Praktikanten vollwertige Aufgaben praktisch ohne Entlohnung verrichten.“<sup>49</sup> Ein Gleichgewicht zwischen längerfristig Festangestellten, die Erfahrung haben und das Unternehmen gut kennen, und Praktikanten, die man trainieren und sinnvoll einsetzen kann, ist der einzige Weg um alle Mitarbeiter zufriedenzustellen, die Kosten niedrig zu halten und die Wünsche der Gäste zu erfüllen.

## 5.2 Die Verkaufssteigerung durch den Angestellten

Dieses Kapitel zielt darauf ab, wie Mitarbeiter mehr verkaufen können und trotzdem erreicht wird, „dass Kunden und Gäste nach Ihrem Besuch in meinem Betrieb zufrieden und begeistert sind – und wiederkommen.“<sup>50</sup> Um in einem Restaurant die Umsätze zu steigern, benötigt es nicht immer mehr Gäste. Ausreichend sind Mitarbeiter die wissen, was ihre Gäste möchten und wie sie diese von dem vorhandenen Angebot überzeugen können.

*[...] Manchmal mag man sich als Mitarbeiter in Gastronomie und Hotellerie fragen, ob Gäste und Kunden tatsächlich dieselbe Sprache sprechen wie man selbst: [...] Das Thema „Aktiver Verkauf“ scheint für Missverständnisse besonders anfällig zu sein. Servicemitarbeiter versuchen beispielsweise Ihre Gäste gut zu beraten und diese befürchten einen „Zusatzverkauf“. [...] Im Hotelrestaurant finden attraktive Ak-*

---

<sup>48</sup> Knoblauch 2010, 195

<sup>49</sup> Egger 2012, o. A

<sup>50</sup> Simmeth 2013, 87



*tionen statt und die Gäste gehen trotzdem ins Restaurant um die Ecke zum Abendessen.*<sup>51</sup>

Wie Simmeth verdeutlicht, ist es nicht sinnvoll aggressiv zu versuchen mehr zu verkaufen. Die Mitarbeiter müssen geschult sein, um dem Gast ohne erkennbare Verkaufsabsicht mehr zu verkaufen. Kenntnis über die anzubietenden Produkte und Leidenschaft bei der Arbeit sind Grundvoraussetzung. Schoolmann und Stolpmann erweitern diese Voraussetzung sogar noch um den Faktor Emotion:

*„Wer langfristig erfolgreich sein will, muss Emotionen wecken. [...] Daher ist die Begeisterung für die Tätigkeit, für die Idee der wichtigste Erfolgsfaktor. Wer überzeugend ist, dem schenkt man Gehör. In diesem Sinne sind Chancen für Zusatzverkäufe auch immer Chancen, die eigene Begeisterung für das Angebot zu transportieren. [...] Die Emotionalisierung des Angebotes und damit der potenziellen Kunden führt zu mehr Interesse und mehr Identifikationspotenzial. [...] Weniger nacktes Produkt, mehr Service und mehr Individualität sind also die Grundlagen, die zu mehr Kundenzufriedenheit führen können. [...] Aus gesteigerter Kundenzufriedenheit kann eine gesteigerte Kundenbindung erwachsen [...]. [...] die Strategie, Zusatzverkäufe zu initiieren, [sollte] immer als Teil einer Beratungs- und Mehrwertstrategie verstanden werden.“*<sup>52</sup>

Eine Verkaufssteigerung kann somit nur durch Mitarbeiter erzielt werden, die aktiv mit dem Gast in Kontakt stehen, begeistert sind von dem, was sie anbieten und dies emotional an die Gäste weitergeben. Um dies zu erreichen, muss vom Arbeitgeber Sorge dafür getragen werden, „dass der Mitarbeiter erkennt, mit welchen Komponenten seines Verhaltens er für mehr Umsatz sorgen kann – die meisten Mitarbeiter im Kundenkontakt wissen das nämlich schlicht nicht [...]“<sup>53</sup>, so die Autoren Ganowski und Joppe des Buches „Umsatz steigern – jetzt!“. Nur wer seine Mitarbeiter aktiv auf den Kundenkontakt vorbereitet, kann erreichen, dass diese sich gezielt mehr verkaufen können, dies wahrnehmen und dadurch von sich und der geleisteten Arbeit überzeugt sind.

Ein zweiter Schritt, um Personal von der Arbeit zu begeistern, erfolgt durch die Mitarbeitermotivation. Pepels zählt hierzu unter anderem ein angemessener „Lohn und Gehalt“, „Kündigungsschutz“, „Aufstiegsmöglichkeiten“ und die „Kantinenverpflegung“<sup>54</sup>. Nur wer seine Mitarbeiter motiviert, stellt sie zufrieden und zufriedene Mitarbeiter können Sicher-

---

<sup>51</sup> Simmeth 2013, 86

<sup>52</sup> Schoolmann/Stolpmann 2007, 62 ff.

<sup>53</sup> Ganowski/Ganowski/Joppe 2004, 202

<sup>54</sup> Vgl. Pepels 2001, 86

heit ausstrahlen, so dass sich diese auf den Gast überträgt. Um das eigentliche Produkt zu verkaufen, muss nach Bruns jeder Servicemitarbeiter das Angebot genau kennen.

*„Optimales Produktwissen bildet die Grundlage für ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Käufer und dem Verkäufer und ebnet damit den Weg zu einem erfolgreichen Verkauf. Jeder Verkäufer sollte die Einzelheiten seines Produktes kennen, „das Produkt leben und atmen“, bis er schließlich eine Autorität in seinem Fach ist.“<sup>55</sup>*

Testessen, genaue Einweisungen und Erklärungen sind die ersten Schritte, um Mitarbeiter an die Produkte heranzuführen, denn ein Kellner kann kein Gericht verkaufen, das er nicht kennt. Aber auch die Reservierungs- und Rezeptionsmitarbeiter müssen genau über die Menüs der Restaurants Bescheid wissen, um diese dem Gast bereits vorab oder bei Fragen eingehend erklären zu können. Georg Seitz beschreibt die Zusammenarbeit zwischen Restaurants und Hotels in seinem Kapitel „Direkter Verkauf intern“ wie folgt:

*„Der Gast steht in direktem Kontakt (Telefon oder direktes Gespräch) mit dem Hotelmitarbeiter (Ort der Leistungserstellung) des Empfangs oder der Reservierungsabteilung (Logisbereich) oder mit dem Restaurant-, Bar- oder Bankettmitarbeiter (F&B – Bereich). Der Mitarbeiter repräsentiert sich als Bestandteil des Gesamtproduktes und kann individuell auf die Kundenwünsche reagieren. Es ist seine Aufgabe, dem anreisenden Hotelgast die Leistungspalette des Hauses (Restaurant, Bar, Fitneßeinrichtungen [sic], Garage etc.) vorzustellen, anzubieten und gegebenenfalls zu verkaufen.“<sup>56</sup>*

Wichtig ist also, dass qualifizierte und motivierte Mitarbeiter für die ständige Kundenzufriedenheit sorgen. Denn „ihre Qualität hängt sehr stark von der Kompetenz und der Servicequalität der Mitarbeiter ab. So müssen Dienstleistungsqualitäten stetig vor Ort überwacht und Mitarbeiter geschult werden.“<sup>57</sup>, so weiter Preiske, Preus und Stieler. Lediglich eine ständige Verbesserungen und Anpassungen an die Situation können zu Mehrverkauf in den Restaurants führen.

---

<sup>55</sup> Bruns 2005, 97

<sup>56</sup> Seitz 1997, 208

<sup>57</sup> Preiske/Preus/Stieler/et al. 2012, 29

## 6. Der Masterplan anhand von Megatrends der Zukunft

In Anlehnung an den Schweizer Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx und dessen Megatrends, soll nun der F&B-Bereich drastisch verändert werden. Neben neuen Restaurants, Menüs und Serviceleistungen, soll auch die besagte Mitarbeitermotivation ein wichtiger Bestandteil sein, um den Masterplan zur Mehrnutzung der Restaurants zu konkretisieren.

*„**Megatrends:** der Begriff geht auf den Begründer der modernen Zukunftsforschung, John Naisbitt, zurück, der im Jahr 1980 zwei Weltbestseller zu diesem Thema schrieb. Drei Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ein Megatrend diagnostiziert werden kann:*

- Der Trend muss eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren haben.*
- Er muss in ALLEN Lebensbereichen eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.).*
- Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.*

*Megatrends sind in ihrem Wesen **komplexe und kontextualisierte** Trends. Deshalb eignen sie sich in besonderem Maße für die kognitiven, kommunikativen und operativen Zwecke der Prognostik.<sup>58</sup>*

Für Horx zählen „Globalisierung, Frauen, Individualisierung, Alterung, Urbanisierung, Mobilität, New Work-Wissensarbeit, Neue Bildung, Gesundheit, Neo-Ökologie, Konnektivität“<sup>59</sup> zu den elf Megatrends der heutigen Zeit.

Da nicht alle der genannten Trends zu dem entwickelten Masterplan passen, wird sich an drei der elf orientiert. Hierzu gehören die Megatrends Gesundheit, Neo-Ökologie und Individualisierung.

---

<sup>58</sup> Horx, [www.horx.com](http://www.horx.com), Zugriff v. 12.06.13

<sup>59</sup> Horx 2011, o. A.

## 6.1 Individualismus

Betrachtet sich jeder einmal selbst, kann er feststellen, dass die Individualität eines der wichtigsten Grundbedürfnisse der Menschheit ist. Doch Individualität ist Luxus. Kann ein Gast beispielsweise durch individuellen Service begeistert werden, wird er sich daran erinnern und darüber sprechen. Begeisterung entstammt „aus dem Dialog mit dem Gast und biete[t] etwas [,] was heute in vielen Unternehmen immer seltener wird: die Chance auf individuelle Betreuung und das Eingehen auf ihre Wünsche[...]“<sup>60</sup>. Genau an diesem Punkt von Schoolman und Stolpmann können Ansätze gefunden werden, um Gäste von einem Unternehmen zu überzeugen. Der Gast muss immer im Vordergrund stehen. Individualität kann am besten durch Beziehung zum Gast erzeugt und glaubwürdig vermittelt werden. Hier kommt wieder das Beziehungsmanagement und somit das Customer Relationship Management zum Einsatz. Am häufigsten lässt sich die Definition von Hippner und Wilde finden. Diese definieren CRM als

*„eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“<sup>61</sup>*

Individualität beginnt bereits beim ersten Gästekontakt. Zwar sind Reklamen, der Internetauftritt und Pressearbeit erst einmal sehr allgemein gehalten und sprechen viele verschiedenen Personen an, wird aber eine Anfrage oder gar eine Buchung vorgenommen, wird die Beziehung persönlich und muss somit individuell sein.<sup>62</sup> Befindet sich der Gast im Hotel oder Restaurant, wird die ununterbrochene Aufmerksamkeit der Mitarbeiter gefordert. So sollten Angestellte nicht nur stets den Namen des Gastes wissen, sondern zum Beispiel auch, ob er Wasser mit oder ohne Kohlensäure bevorzugt. Speziell entwickelte Systeme machen dies einfacher: Sieht der Mitarbeiter bereits beim Check-in, ob der Gast Sonderwünsche bei der Buchung hatte, kann er entsprechend darauf reagieren. Leider werden die Möglichkeiten dieser Systeme oft nicht ausreichend genutzt. So verschwinden wichtige Kundeninformationen oder sie werden lückenhaft festgehalten. Dies macht es den Servicemitarbeitern dann wiederum schwerer, dem Gast das Gefühl zu geben, ihn zu kennen. Dennoch ist es möglich durch viel Aufmerksamkeit auch ohne Systeme ein solches Gefühl bei den Gästen zu erwecken. CRM-Systeme können einen entscheidenden

---

<sup>60</sup> Schoolmann/Stolpmann 2007, 63

<sup>61</sup> Hippner 2006, 18

<sup>62</sup> Vgl. Meyer/Schumacher, 46

Vorteil bei der Vorverkaufs-, Verkaufs-, und Servicephase haben. Des Weiteren helfen Kundendaten spezifisches Marketing zu betreiben. Außerdem können bereits bestehende Gäste gezielt angesprochen werden und so zu Stammgästen werden. Dies ist mit deutlich weniger Aufwand verbunden als die Neukundengewinnung<sup>63</sup>.

Somit ist eine der wichtigsten Aufgaben von CRM und die damit verbundene Individualität den Gästen, an sich und an das Unternehmen zu binden. Um einen Gast zu binden, muss er zuerst zufrieden gestellt werden, mit dem was er erhalten hat. „Die Kundenzufriedenheit bildet [...] in der Hotellerie die Basis des Unternehmenserfolges [...]“<sup>64</sup>, so Charlotte Wanning. Alleine das Angebot eines tollen Produktes reicht heutzutage jedoch nicht mehr aus, um einen Gast zu befriedigen. Tolle Hotels mit gutem Essen und standardgemäßem Service in den Fünf-Sterne Häusern gibt es viele. Denn Standards werden durch Organisationen, wie Leading Hotels of the World, vorgegeben. Will ein Hotel sich von der Masse absetzen, braucht es einen USP, einen Unique Selling Point, etwas das Mitstreiter nicht haben. Individualität ist von Gästeseite sehr gefragt, wird aber noch nicht professionell genug umgesetzt und kann deshalb noch gut genutzt werden, um einzigartig zu wirken. Einzigartigkeit prägt Menschen und überzeugt die meisten. Diese bindet sie an ein Produkt und das damit verbundene Unternehmen.

*„Der Aufstieg des Ich. In allen entwickelten Wohlstandsgesellschaften setzt sich die „Kultur der Wahl“ durch: Der Einzelne kann und MUSS immer mehr Lebensentscheidungen autonom treffen, in Bezug auf Partnerschaft, Beruf, Bildung, Wohnort eigenständig handeln. Diese Entwicklung wird als „Zerfall von Moral“ missverstanden – es geht aber um neue Sozialtechniken in einer Gesellschaft höherer Differenzierung. Individualisierung spiegelt sich zum Beispiel in der **Differenzierung der Haushaltsformen** und den dazugehörigen Puzzle-Lebensstilen, oder einem Wertewandel zu den so genannten **soft-individualistischen Werten**.“<sup>65</sup>, so die Definition des Megatrends Individualisierung von Horx.*

Der Mensch will wählen, sich von anderen abheben, differenzieren. Die Hotellerie und Gastronomie kann sich durch ihre Flexibilität und die vorhandenen Gästedaten schneller anpassen als andere Wirtschaftszweige. Bereits „die kleinen, praktischen Dienstleistungen und Hardware-Anforderungen [bestimmen] über das Wohlbefinden der Gäste.“ So die AHGZ in ihrem Artikel „Mittelmaß muss aussterben“<sup>66</sup>. Hier wird auch noch einmal eine Aussage von Horx zitiert, die den Megatrend Individualismus zusammenfasst. „Sie müs-

---

<sup>63</sup> Vgl. Backin/Hüttl/Wagner 2012, 196 f.

<sup>64</sup> Wannig 2009, 1

<sup>65</sup> Horx, [www.horx.com](http://www.horx.com), Zugriff v. 13.06.13

<sup>66</sup> AHGZ, [ahgz.de](http://ahgz.de), Zugriff v. 13.06.13

sen Menschen verstehen, keine Computer. Am Ende des Tages sind Sie in einem Human Business“<sup>67</sup>.

### 6.1.1 EIYo

Das für die Bachelorarbeit benannte Restaurant EIYo soll den Raum des heutigen El Alminar einnehmen und den Megatrend Individualisierung als wichtigsten Punkt aufgreifen. Übersetzt bedeutet el yo „Das Ich“ und spiegelt somit schon im Namen wieder, worum es in diesem Restaurant gehen soll. Eine individuelle Betreuung für eine überschaubare Anzahl an Gästen soll das Fine-Dining-Restaurant des Hotels bieten. Wolfgang Fuchs sagt: „Wenn Hotelgäste im gastronomischen Bereich konsumieren, beschränkt sich der Konsum nicht auf den Verzehr von Speisen und Getränken. Gäste fragen gleichzeitig Service und Ambiente nach.“<sup>68</sup> An fünf Tagen der Woche soll das ab jetzt ganzjährig geöffnete Restaurant zum Hauptspeiselokal für diejenigen werden, die besonderen Service und spanisch-marokkanische Küche zum Abendessen möchten. Durch das Menü und die Atmosphäre, soll die Ansprache der Kinder eher vernachlässigt, Privatsphäre und Ruhe geboten werden. In einem mit warmen Farben ausgestatteten Ambiente und einer kleinen Speisekarte sollen sowohl in- als auch externe Gäste von der Küche des Kempinskis überzeugt werden. „Reisende [...], die in den Hotels der gehobenen Kategorie übernachten, möchten bei dem Anlass die besondere Küche im Haus genießen“<sup>69</sup>, so Karl Heinz Hänssler. Gruppenveranstaltungen sollen hier lediglich dann eine Bedeutung haben, wenn das Restaurant planmäßig geschlossen ist. So wird dem Individualreisenden und den Ortsansässigen eine Kontinuität geboten, die zu einem positiven Wohlbefinden des Gastes beiträgt. „Äussere [sic.] Kontinuität bezieht sich auf die physische und soziale Umwelt, innerer Kontinuität auf die Persönlichkeit, auf Einstellungen und Fähigkeiten. Brüche gefährden das Wohlbefinden.“<sup>70</sup>, so die Kontinuitätstheorie von Brigitte Boothe.

Eine alle vier Monate wechselnde Speisekarte soll dazu beitragen, dass gerade externe Gäste nicht nur einmal im Jahr, sondern mehrmals den Service in Anspruch nehmen. Dieser Rhythmus führt nicht nur dazu, dass Neugierde bei den Kunden geweckt wird, sondern auch, dass die Mitarbeiter immer wieder aufs Neue lernen müssen. Das Menü genau zu kennen ist ein wichtiger Punkt, um den Gast richtig zu beraten. Dies führt beim

---

<sup>67</sup> AHGZ, ahgz.de, Zugriff v. 13.06.13

<sup>68</sup> Fuchs 2008, 110

<sup>69</sup> Hänssler 2008, 121

<sup>70</sup> Boothe 2005, 51

Gast zu einer positiven, wenn auch oft als selbstverständlich angesehenen Wahrnehmung, so auch die Meinung von Volker H. Wißmann:

*„Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn hinter der Perfektion und der fachlichen Versiertheit auch die richtige Einstellung steht. Sie haben nur dann die besten Chancen, die Plausibilitätsprüfung der KundInnen zu bestehen, wenn es <im Kopf> stimmt, wenn Sie die richtige Einstellung haben und wenn Sie sich mit Ihrer Rolle und/oder Ihrem Auftrag umfassend identifizieren können!“<sup>71</sup>.*

Zur gleichen Zeit kann sich dies aber auch positiv auf das Unternehmen auswirken, da sich einem Gast, der Vertrauen in einen Servicemitarbeiter hat, zum Teil mehr verkaufen lässt, als ein schlecht oder missverständlich beratener Gast. Der Autor Fuchs sagt hierzu: „Für die Service-Mitarbeiter bietet der á-la-carte-Service die Möglichkeit, den Gast individuell zu beraten und aktiv bei der Auswahl der Getränke und Speisen mitzuwirken.“<sup>72</sup>. So kann zu einem Menü beispielsweise die passende Weinbegleitung erfolgreicher angeboten werden. Dies ist ein weiterer entscheidender Punkt im neuen EIYo. Zu der Menükarte soll es die passende Weinbegleitung geben. Anstelle einer großen Auswahl internationaler Weine, soll es zum Essen abgestimmte Weine und typische Getränke aus Spanien und Marokko geben. Um dem Gast zum Abschied noch einmal Aufmerksamkeit zu schenken, soll ihm sein gewähltes Menü in Papierform ausgehändigt werden.

### 6.1.2 Das Team des EIYo

Das Team des neuen Restaurants soll an allen Tagen der Woche aus den gleichen Mitgliedern bestehen. Zu diesem sollen neben einem Restaurantleiter, ein Supervisor und zwei Kellner gehören. Bei einer überschaubaren Anzahl von 10-15 Tischen ist ein individualisierter und der Umgebung entsprechender Service gewährleistet. Zur Unterstützung des Teams soll stets ein Praktikant mit einem sechsmonatigen Vertrag gehören. Durch diese Aufteilung wird zum einen dem Praktikanten ermöglicht, in alle Bereiche des Restaurantservice Einblick zu erhalten und zum anderen das Stammpersonal eine Person zu einer vollwertigen Arbeitskraft anlernen. Durch die Mitarbeiter sollen mindestens die Grundsprachen Spanisch, Englisch, Deutsch und Französisch abgedeckt werden, sodass den meisten Gästen garantiert wird, in einer vertrauten Sprache zu sprechen. Durch „interkulturelles Training für Mitarbeiter aller Ebenen“<sup>73</sup>, sollen alle Mitglieder des Teams immer wieder mit den verschiedenen Kulturkreisen vertraut gemacht werden. Somit kann

---

<sup>71</sup> Wißmann 2007, 48

<sup>72</sup> Fuchs 2008, 116

<sup>73</sup> Hummel 2010, 178

beispielsweise ein eher ernster Gesichtsausdruck eines russischen Gastes genauso richtig gedeutet werden wie der Perfektionismus des Deutschen. Zum Thema internationale Kommunikation und deren Bedeutung im Umgang mit Menschen bringt Wißman ein weiteres Beispiel:

*„Sie können in Gegenwart eines Südländers <mit Händen und Füßen> reden, ohne damit bei ihm negative Empfindungen auszulösen. Im Gegenteil: Die richtige Gestik und Ihr lebhaftes Verhalten können positiv wirken und inneres Engagement oder Begeisterung signalisieren. Das gleiche <übertriebene Gestikulieren> beim Kontakt mit einem Nordeuropäer kann dagegen als Flatterhaftigkeit, als Kasperei, als übertriebenes und unglaubliches Getue oder als Überrennungsversuch interpretiert werden: Nordeuropäer weichen in solchen Situationen häufig innerlich oder körperlich zurück!“<sup>74</sup>.*

Alle Mitarbeiter des Teams, müssen sich auf Menschen anderer Nationen einstellen können und dementsprechend agieren. Des Weiteren muss gerade in diesem eher kleinen Restaurant besonderes Augenmerk auf den Zusatzverkauf gelegt werden. Deshalb ist bei der Auswahl von erfahrenem und geschultem Personal Fingerspitzengefühl gefragt. Nur wer auch in Stresssituationen Ruhe bewahrt, keine Hektik aufkommen lässt und in jedem Gast ein Individuum sieht, ist für diese Art von Restaurant geeignet. „Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass Ihre Gesprächspartner multilinguale Sprachgenies sind, die neben ihrer Muttersprache alle Körpersprachen verstehen und sämtliche Aussagen des menschlichen Körpers bewusst oder unbewusst wahrnehmen.“<sup>75</sup>, so der weitere wichtige Hinweis von Volker H. Wißmann.

Ein von Hand geführtes Karteikartensystem soll ermöglichen, alle wichtigen Daten des Gastes schriftlich und geordnet festzuhalten. Dies ist eine Möglichkeit ohne besonderen technischen Aufwand CRM zu betreiben. So ist es bei einem erneuten Besuch einfacher auf den Gast im Speziellen einzugehen. Trotz des Aufwandes ist es bei einem Gourmetrestaurant, das auf individuellen Service abzielt, unabdingbar auf persönliche Gästeinformationen zurückgreifen zu können. Andreas Bruns hat hierfür eine einfache Lösung:

*„konsequentes und penibles Sammeln von Informationen, Kanten und Vorlieben Ihrer (potenziellen) Kunden. So können Sie sie individuell ansprechen und betreuen. Eine ständig gepflegte Kundendatenbank macht dieses individuelle Beziehungsmanagement möglich. [...] Erfasst werden können auch ausgeübte Sportarten, Geburtstage der Familie, Hochzeitstage, Hobbys, Lieblingsgerichte etc. So helfen Sie*

---

<sup>74</sup> Wißmann 2007, 50

<sup>75</sup> Ebd., 48



*auch neuen Mitarbeitern, Ihre Kunden schnell kennen zu lernen und schon beim ersten Besuch mit Namen anzusprechen.*<sup>76</sup>

Conrady und Orth fügen dem hinzu: „Schnelle, gute und individualisierte Beratung und Betreuung des Kunden sind [...] die kritischen Erfolgsfaktoren“<sup>77</sup>, um einen Gast zu begeistern und an das Unternehmen langfristig zu binden.

## 6.2 Gesundheit

Gesundheit ist ein Megatrend, der seit vielen Jahren das tägliche Leben der meisten Menschen prägt. So wird sehr darauf geachtet was, wann und wie viel gegessen wird. Aber auch ausreichend Bewegung und eine ausgeglichene Work-Live-Balance sind entscheidende Punkte, wenn es um das Thema Gesundheit geht. Der Megatrend Gesundheit wird von Horx auf seiner Internetseite definiert mit:

*„Wellbeing als Ressource. Gesundheit bekommt eine neue Bedeutung: Sie wird von einer [sic] „Zustand“ zu einem aktiven Lebensgefühl, von der „Abwesenheit von Krankheit“ zum persönlichen Empowerment. Der krisengeschüttelte Gesundheits-Sektor wächst zum Kern-Sektor der kommenden Ökonomie heran.“*<sup>78</sup>

In dieser Arbeit wird das Hauptaugenmerk auf Gesundheit durch die richtige Ernährung gelegt. Gesund essen bedeutet nicht gleich, dass auf etwas verzichtet werden muss. Das Problem, das die meisten jedoch nicht erkennen, ist, dass keine Zeit für das Essen aufgebracht wird. Das ist das eigentlich Ungesunde. Die Autorin Teresa Johanna Bless behauptet, dass die heutigen Trends in der deutschen Esskultur in drei Richtungen gehen. Genuss, Gesundheit und Convenience<sup>79</sup>. Das heißt, gutes, gesundes aber schnelles Essen. Dem Zukunftsinstitut zur Folge ist trotz dem Verlangen nach dem schnellen Essen das „Thema Gesundheit [...] allgegenwärtig und persönlich virulent. Alle scheinen in unserer Gesellschaft auf der Suche nach Gesundheit, auf der Suche nach einem Mehr.“<sup>80</sup>. Die Autoren Ballier und Denzel fügen ergänzend hinzu:

*„Gesunde Ernährung wird langfristig wichtiger sein als ein voller Magen. Egal ob Bio-Waren, Functional Food oder Lebensmittel mit integriertem medizinischen Wirk-*

---

<sup>76</sup> Bruns 2005, 30

<sup>77</sup> Conrady/Orth 2001, 66

<sup>78</sup> Horx, [www.horx.com](http://www.horx.com), Zugriff v. 13.06.13

<sup>79</sup> Vgl. Bless 2008, 120

<sup>80</sup> Gatterer/Huber/Huber/et al., [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff v. 15.06.13

*stoff: Gesundheit zum Essen wird das Thema für die nächsten Jahre. [Es] boomt der Markt mit fett-, kalorien- und kohlehydratreduzierten Lebensmitteln.“<sup>81</sup>*

So soll bei dem neuen Konzept des Kempinskis darauf geachtet werden, dass den Gästen ein schnelles aber dennoch gesundes und schmackhaftes Essen serviert wird. Diese Gegensätze sind auch für Hanni Rützler ein Widerspruch in sich, dennoch gibt es eine Lösung die als „Fast Casual“ bezeichnet wird.

*„Diesen Widerspruch zwischen der Notwendigkeit, heute oft schnell essen zu [wollen], und dem Wunsch, sich dennoch gesund und ohne Verzicht auf kulinarische Genüsse zu ernähren, verspricht ein neuer Food-Trend aufzulösen [sic]: „Fast Casual“ lautet der Sammelbegriff für zahlreiche Esskonzepte, die die Zukunft unserer Ernährung [...] bestimmen werden. Mit „Quick-fine-dining-healthy-food-concepts“ umschreibt die Marketing-Managerin Petra Donhauser diese sich abzeichnende Fusion aus Fast Food und Casual Dining. „Quick-fine-dining-healthy-food-concepts“ verbinden die Funktionalität und Produktivität der US-amerikanischen Schnellrestaurants mit den kulinarischen und atmosphärischen Qualitäten der traditionellen europäischen und asiatischen Küche. Es handelt sich dabei um kleine, feine Gerichte, frisch und dennoch schnell hergestellt, entspannt und ohne großen Zeitaufwand zu essen, angesiedelt zwischen Snack und Tellergericht, zwischen Take-away und Street Food, zwischen MCDONALDS und Jamie Oliver.“<sup>82</sup>*

Der Begriff Casual Dining und dessen Untergruppe kann mit „Edelfastfood“ übersetzt werden. Ein gutes Beispiel, wie dieser Trend richtig umgesetzt wird, ist das deutsche Franchiseunternehmen Vapiano<sup>83</sup>. Stets frische Zutaten, werden innerhalb kurzer Zeit, vor den Augen des Gastes zubereitet.

### 6.2.1 La Rapidez

Das heutige Beach Restaurant La Cabaña del Mar soll der künftige Ort des Fast Casual Restaurant La Rapidez, übersetzt „Die Schnelle“, werden. Durch seinen von allen Seiten frei zugänglichen Baustil wird es dem Gast also ermöglicht auch spontan für ein Mittagessen vom Strand zu kommen. Die heute weiß eingedeckten Tische mit Weingläsern sollen von schlichten Holztischen und Wassergläsern abgelöst werden. Die starre Serviceform soll durch einen einfachen, entspannten und dennoch dem Hotel entsprechenden Service eingetauscht werden. Die bereits vorhandene offene Küche bietet einerseits die Möglichkeit, den Gästen zu präsentieren, wie ihr Essen zubereitet wird, andererseits können ein-

---

<sup>81</sup> Ballier/Denzel 2008, 29 f.

<sup>82</sup> Rützler 2005, 50

<sup>83</sup> Vgl. Hansen 2012, o. A.

zelne Zutaten zur Auswahl gezeigt werden. Ganz dem Vapiano-Konzept entsprechend soll kein Gast länger als 15 Minuten auf sein Gericht warten. Weg von einer großen Karte mit vielen Vor-, Haupt- und Nachspeisen, hin zu einer kleineren Karte, bei der sich die Gäste ihr Essen selbst zusammenstellen können. Zu Fisch und Fleisch kann dann die gewünschte Beilage gewählt werden, das Reisgericht kann durch Zutaten nach Wahl zubereitet werden lassen und eine große Fruchtbar soll nicht nur für frische Säfte sorgen, sondern auch für Obst zum Nachtisch. Um jedem Gast selbst die Entscheidung zu überlassen, was als gesund empfunden wird, soll für keines der Gerichte etwas vorgegeben werden, weder Soßen noch Beilagen. Jedoch soll alles frisch zubereitet werden. In dem Buch Kalkhoff, „Essen und Trinken in der Moderne“, heißt es, dass „Frische als ein Kennzeichen von „schlanker Kost“ fungiert“<sup>84</sup>.

Um dieses Konzept des schnellen aber gesunden Essens umsetzen zu können, gilt es, speziell für die Küche gute Vorarbeit zu leisten. Noch vor dem Eintreffen der Gäste muss alles vorbereitet und vorgekocht sein. Rützler sagt, dass die Küche so zeigen kann, „wie sich schnelles Essen nicht nur leicht gestalten, sondern auch mit Genuss und Gesundheit verbinden lässt“<sup>85</sup>.

Durch den eher einfach gehaltenen Service können in diesem Restaurant auch mehr und mehr kurzzeitig angestellte Praktikanten eingesetzt werden. Um einen ersten Einblick in den F&B-Bereich zu erlangen, ist dies ein guter Lernort. Viele unterschiedliche Gäste, die alle schnell bedient werden wollen, zwingen dazu, ständig vollen Einsatz zu leisten. Durch einen Maître und drei Supervisor soll der Restaurantablauf koordiniert und die Praktikanten angelernt werden. Zu den Aufgaben eines Ausbilders gehören nach Kathleen Stemmler drei große Bereiche:

*„Der Ausbilder hat zum einen fachliche Aufgaben, erzieherische Aufgaben und organisatorische Aufgaben. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden und zielorientiert zu erfüllen, muss er die Lehrinhalte durch fachgerechte Unterweisungen vermitteln können. Auch seine Wirkung als Vorbild darf ein Ausbilder nicht unterschätzen. Und zu guter Letzt ist er verantwortlich für die Planung, die Durchführung und die Kontrolle der Ausbildung.“<sup>86</sup>*

---

<sup>84</sup> Kalkhoff 2006, 81

<sup>85</sup> Rützler 2005, 54

<sup>86</sup> Stemmler 2012, 26

Es ist also nicht nur wichtig für den Praktikanten gut ausgebildete Vorgesetzte zu haben, sondern auch für das gesamte Team. Denn nur wer seine Mitarbeiter gut anlernen kann, wird auf Dauer Erfolg haben.

### 6.2.2 All-Day-Dining im La Rapidez

Zum neuen Konzept des La Rapidez soll das All-Day-Dining hinzukommen. Anstelle von Öffnungszeiten zum Mittag- und Abendessen soll nun ganztägig geöffnet werden. Von 11 bis 23 Uhr hat der Gast die Möglichkeit das Restaurant zu nutzen. So wird zum einen das Servicepersonal entlastet, da nicht alle Gäste zur gleichen Zeit kommen, zum anderen bietet es für den Gast mehr Flexibilität. Gerade für Familien mit Kindern eignet es sich, ein frühes und formloses Abendessen zu sich zu nehmen. Durch die frische Zubereitung und der Möglichkeit, den Köchen dabei zuzusehen, können vor allem Kinder zu gesundem aber schnellem Essen gebracht werden. Frauke Steffek sagt, dass Eltern Vorbilder sein müssen. „Um ein gesundes Essverhalten mit auf den Weg zu geben, sollten Eltern Vorbilder für ihre Kinder sein. [...] Für eine gesunde und ausgewogene Ernährung gehören frische Lebensmittel auf den Tisch.“<sup>87</sup>. Im neuen La Rapidez können Eltern und Kinder den ganzen Tag bis ins Detail auswählen, was sie essen möchten und das mit frischen und gesunden Zutaten.

Auch wirkt sich die Entlastung positiv auf die Mitarbeiter aus und motiviert diese. „Durch Motivation soll erreicht werden, einen Mitarbeiter innerhalb seiner Arbeitswelt zum Handeln anzuregen, um die Ziele des Hotels besser, leichter und schneller zu erreichen“<sup>88</sup>. Diese Aussage nach Kaspar wurde von Henschel zitiert, um darzustellen, welchen Einfluss ein motivierter Mitarbeiter auf das Unternehmen haben kann. Die Entlastung der Mitarbeiter kann „durch das Vermeiden von Mehrarbeit vorgenommen werden, indem z.B. bei stabil hoher Überstundenzahl mehr Personal eingestellt wird.“<sup>89</sup>. Neben der Mitarbeiterentlastung, die zu dem Motivierungsbereich der Arbeitsbedingungen zählt, spielen auch materielle und immaterielle Anreize eine Rolle. Motivierte Mitarbeiter haben meist eine positive Einstellung gegenüber dem Betrieb, was zu einer Leistungssteigerung führt. Dadurch kann mehr gefordert werden und die unternehmerischen Ziele werden schneller

---

<sup>87</sup> Steffek 2010, 19

<sup>88</sup> Henschel 2008, 239

<sup>89</sup> Bode 2012, 70

erreicht. Außerdem wirkt sich eine positive Einstellung auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus<sup>90</sup>, was wiederum positive Auswirkungen auf deren Gesundheit hat<sup>91</sup>.

So soll das neue Restaurant nicht nur zum Wohl der Gäste beitragen, sondern gleichzeitig auch die Mitarbeiter motivieren und dadurch bessere Ergebnisse erzielen. Das Konzept von schnelllem aber gesundem Essen kann funktionieren, wenn alle Beteiligten Spaß an der Arbeit haben und von dem zu verkaufenden Produkt überzeugt sind.

## 6.3 Neo-Ökologie

Der Megatrend Neo-Ökologie wird oft mit dem Begriff Umweltschutz verbunden. Das dieser Trend jedoch viel mehr ist, als nur CO<sup>2</sup> Ausstoß, Sonnenenergie und Mülltrennung, beschreibt das Zukunftsinstitut unter der Leitung von Matthias Horx.

*„Neo-Ökologie ist mehr als „Naturschutz“ und hat längst nichts mehr mit Birkenstock-Sandalen und kratzigen Wollpullis zu tun. Neo an der Ökologie ist, dass sie Nachhaltigkeit und Effizienz in allen Bereichen bedeutet: In der Finanzwirtschaft ebenso wie im Städtebau, in Mobilitätskonzepten oder im moralischen Konsum. Was in den vergangenen Jahrzehnten eher eine Beschäftigung für elitäre Minderheiten war, wird jetzt zum Mainstream: Bio wird der neue Standard.“<sup>92</sup>*

Eines der Hauptunterschiede zu vergangenen Jahren ist somit, dass neo-ökologisch gehandelt wird, wenn ein Unternehmen unter nachhaltigen Gesichtspunkten geführt wird.

Kornelius Kirsch definiert Nachhaltigkeit, die auf die gegebene Situation im Kempinski Hotel Bahía umgelegt werden kann.

*„Nachhaltigkeit [...] die Balance im Unternehmen zwischen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft (soziales Verständnis) [ist]. Wenn diese drei Säulen auf die Hotellerie projiziert werden und man sie objektiv auf sein Unternehmen bezieht, so wird erkennbar, dass die >Ökonomie< oft im Vordergrund steht, die >Ökologie< in Teilbereichen Beachtung findet und die >Gesellschaft< (die sozialen Werte) eher vernachlässigt wird.“<sup>93</sup>*

Das Unternehmen kann und wird sich wohl auch in Zukunft nicht als ein zu 100% nachhaltiges Hotel bezeichnen können, sollte jedoch dieses Prinzip in Teilbereichen der Nach-

---

<sup>90</sup> Vgl. Henschel 2008, 239

<sup>91</sup> Vgl. Glaw/Pillekamp/Radke-Singer/et al. 2012, 222

<sup>92</sup> Zukunftsinstitut, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff v. 17.06.13

<sup>93</sup> Kirsch, [www.tophotel.de](http://www.tophotel.de), Zugriff v. 17.06.13

haltigkeit besser umsetzen, um sowohl Mitarbeiter als auch die Umwelt zu schonen. Hieraus könnte ein Unique Selling Point kreiert werden, der neue Gäste anzieht, nicht nur für das Hotel an sich, sondern auch für die Restaurants. Auch Angestellte könnten durch gutes, gesundes und abwechslungsreiches Essen motiviert werden. Durch regionale Produkte könnte sowohl etwas für die lokale Ökonomie getan werden, als auch für die Gäste, um deren Vertrauen zu gewinnen. Der Landwirtschaftsminister von Baden-Württemberg, Alexander Bonde, war schon 2011 von der Nutzung regionaler Produkte überzeugt. „Regionalität spricht das besondere Vertrauen der [Gäste] in eine hohe Qualität an und ist ein Megatrend.“<sup>94</sup>.

Mit der Regionalität geht die Saisonalität einher. Thomas Hinterholzer bezeichnet Saisonalität sogar als Luxus. „Saisonale Beschränkungen, um den Erlebniswert durch reale Berührung mit dem Besonderen/Seltenen zu intensivieren und den Genuss zu fördern, gehören [...] [zum] Luxus.“<sup>95</sup> In Anlehnung an Wenzel (2009, 42 f.) bezeichnen Wanninger und Wurm den Konsumenten von heute als „bewussten Konsumenten“, ein Konsument, der dem Megatrend der Neo-Ökologie bewusst folgt.

*„Dabei übernimmt der „bewusste Konsument“ bzw. die „bewusste Konsumentin“ mehr Verantwortung und verlangt nach ökologischer Herkunft der Produkte und nach Nachhaltigkeit. Gleichzeitig zeigt auch die steigende Anzahl an LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“), das bedeutet Konsumenten und Konsumentinnen, deren Lebensweise von Gesundheitsbewusstsein und Nachhaltigkeit geprägt ist, dass die Menschen immer mehr über ihren Konsum nachdenken und bewusster einkaufen.“<sup>96</sup>*

Einer der genannten Zielgruppen des Hotels ist die nach dem Sinus-Milieu benannte Gruppe der Performer. LOHAS sind ein Teil dieser Zielgruppe und somit eine Zielgruppe des Hotels, die durch ein neo-ökologisches Konzept verstärkt angesprochen werden kann<sup>97</sup>.

Auch für Wanninger und Wurm, die erneut auf Wenzel (2009, S.39 ff.) und jetzt auch auf Buchner (2008, 20 f.) zurückgreifen, treffen an diesem Punkt nun die Megatrends Neo-Ökologie, Gesundheit und Individualismus zusammen.

---

<sup>94</sup> Bonde, [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de), Zugriff v. 17.06.13

<sup>95</sup> Hinterholzer/Jooss 2011, 87

<sup>96</sup> Wanninger/Wurm 2013, 23

<sup>97</sup> Vgl. Sinus Institut, [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de), Zugriff v. 21.06.13

*„Neo-Ökologie ist mehr als nur der Wunsch nach Ökologie und Nachhaltigkeit und ist sehr eng an das Bedürfnis nach Individualisierung gekoppelt. Konsumentinnen wie Konsumenten sehnen sich nach individuellem Wohlfühlen, genauer nach Produkten, welche für sie und ihn besonders wichtig sind und somit ihre Befindlichkeit und ihre Lebensqualität steigern können. [...] Der bewusste Konsum wird also nicht nur im Sinne der Umwelt, sondern auch im Sinne gesellschaftlicher und persönlicher Aspekte durchgeführt.“<sup>98</sup>*

Nach Hinterholzer und Jooss sind „Neo-Ökologie, Wertewandel, LOHAS und Gesundheit [...] die korrelierenden Trends.“<sup>99</sup>. Durch eine Zusammenführung aller Megatrends könnte eine Vielzahl von alten Kunden erneut angesprochen werden. Aber auch die Gewinnung von neuen Gästen kann durch eine strukturierte Umsetzung von Neo-Ökologie, Gesundheit und Individualismus erleichtert werden. Ökologie ist zwar ein großes Alleinstellungsmerkmal an sich, sollte im Kempinski Hotel Bahía jedoch in Verbindung mit den beiden anderen wichtigen Megatrends umgesetzt werden, um nicht nur als ökologisch, sondern auch als gesellschaftlich und ökonomisch nachhaltig agieren zu können.

### 6.3.1 Steigerung der Gästebindung durch Regionalität

Immer mehr Gäste kaufen ihr Obst und Gemüse nicht mehr im Supermarkt, sondern beim Bauern oder in speziellen Lebensmittelläden. Dies gibt ihnen das Gefühl, besonders gute und gesunde Produkte zu erwerben. Außerdem wird dem Gast in kleinen Geschäften oft mit sehr viel mehr Persönlichkeit entgegengetreten als in großen Supermärkten. Dadurch erhalten sie eine individuelle Behandlung, fördern die Umwelt und die regionale Wirtschaft. Bei regionalen Produkten

*„handelt es sich [nach Straub zum einen] um Erzeugnisse mit geografischer Herkunftsidentität. Andererseits zeichnen sich regionale Produkte aber auch über die Herkunft hinausgehende Merkmale wie z.B. typische Geschmacksrichtungen, Frische, altbewährte Rezepturen oder handwerkliche Produktion. [...] In Bezug auf Produkte und Lebensmittel repräsentieren bzw. identifizieren sich Regionen demnach anhand einzelner kulinarischer Spezialitäten.“<sup>100</sup>*

Das Kempinski Hotel Bahía kann sich die Vielfalt der gegebenen Produkte noch mehr zu nutzen machen und daraus einen Mehrwert für die Gäste erzeugen. Das reichhaltige Fischangebot des Mittelmeers und Atlantiks sowie die Nähe zu afrikanischen Gewürzen bieten neben Südfrüchten und Gemüse „eine große Vielfalt an Produkten an. Außerdem

---

<sup>98</sup> Straub 2012, 23

<sup>99</sup> Hinterholzer/Jooss 2011, 87

<sup>100</sup> Straub 2012, 22 f

kann das Hotel regionale Produkte, durch seine in der Gesellschaft hohe Wertigkeit, zu einem höheren Preis verkaufen. Diese landwirtschaftlichen und damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteile muss das Hotel sich zu Nutze machen, um seine Gäste zu binden und um Neukunden zu locken. Hans-Georg Pompe sagt:

*„Nur mit einem klaren Alleinstellungsmerkmal (USP) wie bester Service, persönliche Note, bestes Essen, gesunde Ernährung mit Pep etc. wird es gelingen, sich durchzusetzen.“<sup>101</sup>. Außerdem „[weckt eine] Rückbesinnung auf alte Rezepte, regionale „Hausmannskost á la Mama oder Oma“ – modern zubereitet – [...] Sehnsüchte nach Geborgenheit, Gesundheit und Wohlergehen.“<sup>102</sup>*

Um Gäste zu binden, reicht es nicht, ihn nur einmal von seinen Produkten oder dem Service zu begeistern. Andreas Bruns weist darauf hin, dass Neukunden und Stammkunden nur zu erlangen und zu halten sind, solange der Gast an erster Stelle steht und er stets aufs Neue überrascht wird.

*„Geben Sie Ihren Kunden immer mehr, als sie erwarten. Kundenzufriedenheit ist ein alter Hut. Überall bekommen wir, was wir erwarten. Hier und da auch. Das alleine reicht nicht aus, um den Kunden dauerhaft zu binden. [...] Wenn Sie Ihre Kunden zu begeisterten Botschaftern machen wollen, müssen Sie ihnen mehr bieten als nur Zufrieden zu sein.“<sup>103</sup>*

Eine konstante Qualität der Produkte und des Services müssen zum Kundennutzen werden<sup>104</sup>, um sie an das Unternehmen zu binden. Wechselnde Menüs, qualifizierte Mitarbeiter und ein gewissenhaft geführtes CRM-System sollen die Gäste von den Restaurants des Hotels überzeugen und zum Wiederkehren bringen. Durch die Verfolgung des Trends regionale Produkte zu verwenden und die Vermarktung der Strategie, kann ein USP für das Unternehmen geschaffen werden. Die Nutzung regionaler Produkte muss für den Gast klar erkennbar und überzeugend sein. In Verbindung mit dem Megatrend Gesundheit kann dieser Teil der Neo-Ökologie kundenbindend wirken und Gäste langfristig vom Restaurant überzeugen.

---

<sup>101</sup> Pompe 2012, 214

<sup>102</sup> Ebd., 214

<sup>103</sup> Bruns 2005, 30

<sup>104</sup> Vgl. ebd., 10



### 6.3.2 Neo-Ökologie und dessen möglicher Einfluss auf den Bankett-Bereich

Der Bankett-Bereich im Kempinski ist bereits eine starke Einnahmequelle, sollte jedoch ausgeweitet und optimiert werden. Um ein einheitliches Konzept zu entwickeln, das auch an die potentiellen Gäste vermarktet werden kann, muss ein Hauptthema gefunden werden. In dem Masterplan soll Neo-Ökologie und das damit im Zusammenhang stehende Green Meeting der Leitfaden für Gruppenveranstaltungen sein.

*„Bei Tagungsbuchungen liegen Rahmenprogramme wieder stärker im Trend als noch in 2011, außerdem nimmt die Nachfrage nach ökologischen Aspekten bei der Tagungsplanung zu – dies sind Ergebnisse einer aktuellen Umfrage, die Best Western Hotels Deutschland GmbH bei Unternehmen durchgeführt hat. [...] „Green Meetings“, das Tagen unter ökologischen Aspekten, ist von Tagungsbuchern in der aktuellen Umfrage von 2012 höher bewertet worden als noch im Vorjahr: Für 20 Prozent der Unternehmen spielt umweltverträgliches Tagen bei der Buchungsent-scheidung eine wichtige Rolle [...].“<sup>105</sup>*

Das Kempinski Hotel Bahía könnte diese Nische für sich nutzen und damit das Bankett-geschäft zu optimieren. Durch eine Neugestaltung der vorhandenen Banketträume mit ökologischem Hintergrund, würde es zum einen dafür sorgen, dass Gruppen sich in den Räumlichkeiten wohler fühlen. Zum anderen wäre eine Trennung von Individualreisenden und Gruppen leichter zu ermöglichen. Durch einen neuen Ansatz im Bankett-Bereich sol-len damit auch Gruppen zu Stammgästen werden.

Anstelle von großen Räumen sollen bewegbare Wände dafür sorgen, dass die Umge-bung, je nach Personenanzahl, gemütlicher und persönlicher auf die Gäste wirkt. Jeder Raum soll anders, mit natürlich aussehenden Formen und Farben gestaltet werden. Die vier Elemente Wasser, Erde, Feuer und Luft sollen in den Räumlichkeiten dominieren. Die Verwendung von Holztischen, viel Tageslicht, recycelbarem Papier und Energiesparlam-pen, soll neben Fair-Trade-Produkten in der Kaffeepause und den saisonalen Früh-, Mit-tag- und Abendessen nur ein Beispiel sein, wie die neuen Veranstaltungsräume und die darin stattfindenden Veranstaltungen nachhaltig und ökologisch umgestaltet werden sol-len. „[...] >Geistvoller Genuss< [...] als Denkanregung für regionale, saisonale und biolo-gische sowie fair gehandelte Produkte und für die gesunde Komposition von Speisen und Menüfolgen“<sup>106</sup>, so der Senior Vice President Brand & Marketing der Mövenpick Hotels &

---

<sup>105</sup> Top Hotel, [www.tophotel.de](http://www.tophotel.de), Zugriff v. 21.06.13

<sup>106</sup> Griffin, [www.tophotel.de](http://www.tophotel.de), Zugriff v. 22.06.13

Resorts John Griffin. Auch die Aufenthaltsräume sollen bewegter gestaltet werden. Durch einen Tischkicker, einen Basketballkorb und einer kleinen Minigolfanlage, sollen dem Gast sowohl innen als auch außen die Möglichkeit gegeben werden, sich zu bewegen und neue Kräfte zu sammeln. Aus diesem Grund soll auch mindestens ein Essen pro Tag in Form eines Buffets serviert werden. Bernd Rudow zeigt auf, wie wichtig Pausen sind und warum genau das Gegenteil getan werden muss als zu den Veranstaltungszeiten getan wird.

*„Der Pauseninhalt muss auf die Arbeitsanforderungen abgestimmt sein (z.B. Kompensation sitzender Tätigkeiten durch Bewegung). Davon hängt es ab, ob eine aktive oder passive Pause stattfindet. Der Leistungsanstieg nach der Pause ist umso größer, je mehr die Pausentätigkeit die Arbeitsanforderung kompensieren kann.“<sup>107</sup>*

Die nachhaltige Umstrukturierung des Bankettbereichs soll zum Wohl der Gäste beitragen, neue potentielle Gäste ansprechen, um wirtschaftlichen Erfolg zu erlangen und gleichzeitig die Umwelt zu fördern. Durch die Neugestaltung muss das Hotel nicht die Restaurants in Anspruch nehmen, sondern kann sowohl Geschäftsgruppen als auch Hochzeiten und Kommunionen in den Banketträumen ausrichten.

---

<sup>107</sup> Rudow 2011, 176

## 7. Der Faktor Marketing bei der Umsetzung des Masterplans

Hotels und gastronomische Einrichtungen sind Dienstleistungsunternehmen. Um ein nicht greifbares Produkt überzeugend und erfolgreich zu verkaufen, müssen die Unternehmen mit den Gästen kommunizieren. Gardini erläutert dies in seinem Buch, „Marketing-Management in der Hotellerie“, deutlicher:

*„Da es sich bei der Leistung eines Dienstleistungsanbieters in erster Linie um ein Leistungsversprechen handelt, das auf internen Fähigkeitspotenzialen beruht, ist es für ein Dienstleistungsunternehmen demnach von besonderer Bedeutung, möglichen Kunden diese Potenziale zu kommunizieren und ihm den Nutzen der angebotenen Dienstleistung zu verdeutlichen.“<sup>108</sup>*

Eine derartige Kommunikation erfolgt am besten durch eine gut strukturierte Marketingkommunikation. Heckelmann und Wolf bekräftigen diese Aussage:

*„Der Gast bildet den Mittelpunkt aller Ziele, Planungen und Aktivitäten eines Hotels/Restaurants. Die Erfüllung seiner Ansprüche und Erwartungen steht im Mittelpunkt des Handelns jedes gastgewerblichen Unternehmers und bildet die Grundvoraussetzung für den dauerhaften Erfolg eines Betriebs. Marketing ist das Instrument, das den Gast als Ausgangspunkt und Ziel einer marktorientierten Unternehmensführung sieht. [...] Das Marketing für Hotels/Restaurants hat einen Konsumgüter- (z.B. Verkauf von Getränken) und Dienstleistungsaspekt (z.B. Service im Restaurant).“<sup>109</sup>*

Im letzten Kapitel des Masterplans wird genauer auf die Corporate Identity des Hotels, auf den Marketing-Mix und auf mögliche Marketing-Instrumente näher eingegangen, um die genannten Schwerpunkte Service, Megatrends, Mitarbeiter und Restaurantveränderungen und die damit angestrebte Mehrnutzung des F&B-Bereichs zu kommunizieren.

### 7.1 Die Corporate Identity

Die Corporate Identity ist ein einheitliches Bild, das nicht nur von Mitarbeitern nach innen und außen transportiert werden muss, sondern auch von Gästen als ein solches gesehen werden sollte. Heckmann und Wolf setzen die Corporate Identity als Grundvoraussetzung, um ein Erfolg bringendes Marketingkonzept zu erstellen.

---

<sup>108</sup> Gardini 2009, 22

<sup>109</sup> Hemann/Wolf 2008, 9 f

*„An der Schnittstelle zwischen den übergeordneten Zielen und den Handlungszielen eines Unternehmens steht die Corporate Identity, die >Unternehmenspersönlichkeit<. Entwickelt aus der Unternehmensphilosophie und den daraus abgeleiteten Unternehmensgrundsätzen, ist sie praktisch der Kristallisationspunkt, an dem deutlich wird, wie sich das Unternehmen selbst sieht und wie es von seinen Mitarbeitern, seinen Gästen und in der Öffentlichkeit insgesamt wahrgenommen werden will. Im wahrsten Sinne sichtbar und erlebbar wird diese Unternehmenspersönlichkeit durch ein einheitliches optisches Erscheinungsbild (Corporate Design), einen abgestimmten Einsatz der Kommunikationsinstrumente (Corporate Communication) und ein in sich schlüssiges Verhalten der Mitarbeiter (Corporate Behavior).“<sup>110</sup>*

Das Corporate Design des Kempinski Unternehmens ist mit der Übernahme des Namens festgelegt. Neben dem Schriftzug und der Platzierung, der Farb- und Logogestaltung sind unter anderem auch die Basiselemente für Photographien und Werbeauftritte festgelegt. Außerdem gibt es strenge Vorgaben für den Aufbau von Briefen, Karten, Briefumschlägen und Visitenkarten, also von allen Druckartikeln und Geschenken, die an die Gäste weitergeleitet werden, so auch bei Stiften, Badeutensilien und Hausschuhen. Die im Folgenden gezeigte Abbildung ist ein Teil des Corporate Designs von Kempinski und zeigt welche Clusters, Wortkombinationen für Werbeaktionen genutzt werden dürfen.

---

<sup>110</sup> Heckmann/Wolf 2008, 120

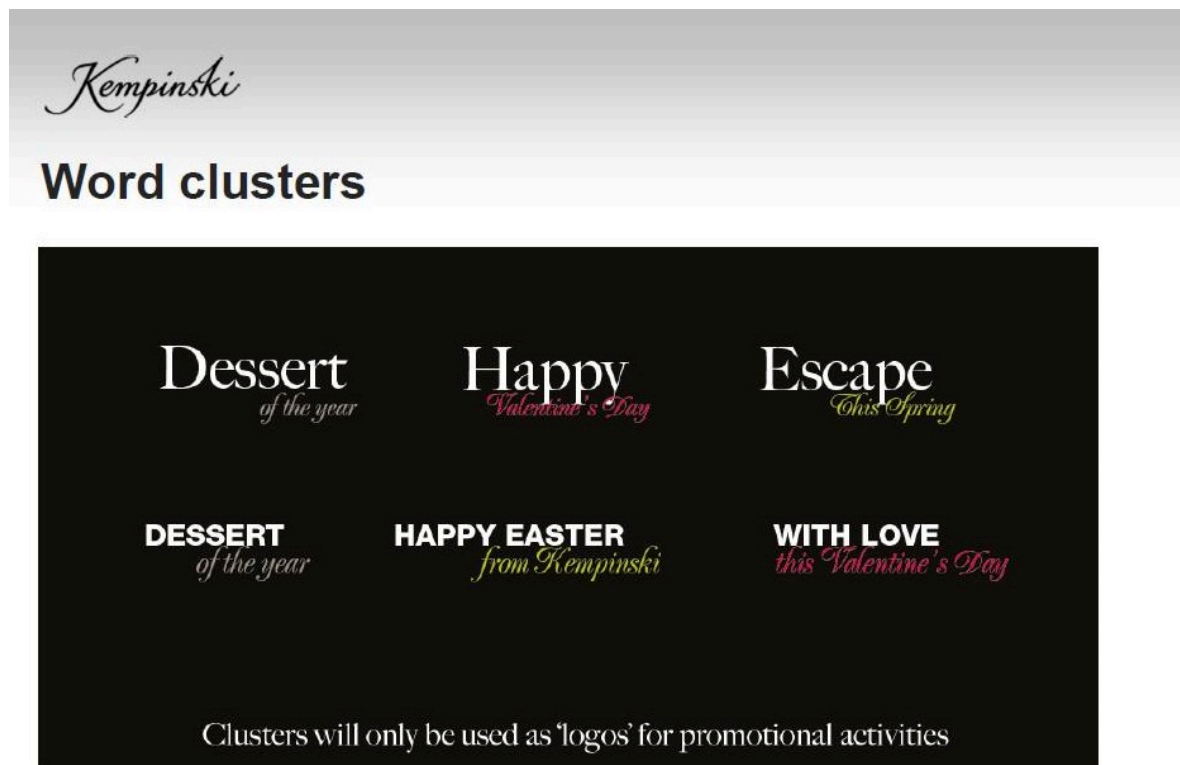


Abb. 5: Teil des Corporate Designs von Kempinski

Neben den gängigen Kommunikationsinstrumenten des Telefons und E-Mails werden Gäste dazu eingeladen, Kempinski auf Social Media Plattformen wie Facebook und Twitter zu begleiten und Neuigkeiten zu verfolgen<sup>111</sup>. Außerdem gibt es seit 2011 den Kempinski Career Day, ein Kommunikationsinstrument das weniger auf neue Gäste, dafür aber auf qualifizierte Mitarbeiter abzielt. An diesem Tag treffen alle General Manager zusammen um Bewerbungsgespräche mit Jobinteressenten aus aller Welt zu führen und sich über die Luxushotelgruppe zu informieren.

Um Richtlinien von Leading Hotels of the World einheitlich umzusetzen, gibt die Zentrale von Kempinski das Corporate Behavior vor. So gibt es Richtlinien zu Telefongesprächen und dem Aufbau einer Nachricht. Die sogenannte DNA von Kempinski, bestehend aus fünf Grundmerkmalen des Unternehmens, hält diese im Allgemeinen fest. Die DNA zählt zum sogenannten Internal Character, alle anderen Vorgaben zum Corporate Behavior zum External Branding. An dem Punkt, an dem sich die beiden Teile überschneiden, findet der Gast den Brand Promise, Remarkable European Flair.

<sup>111</sup> Vgl. Kempinski, [www.kempinski.com](http://www.kempinski.com), Zugriff v. 24.06.13

## Making the link between the internal and external brands

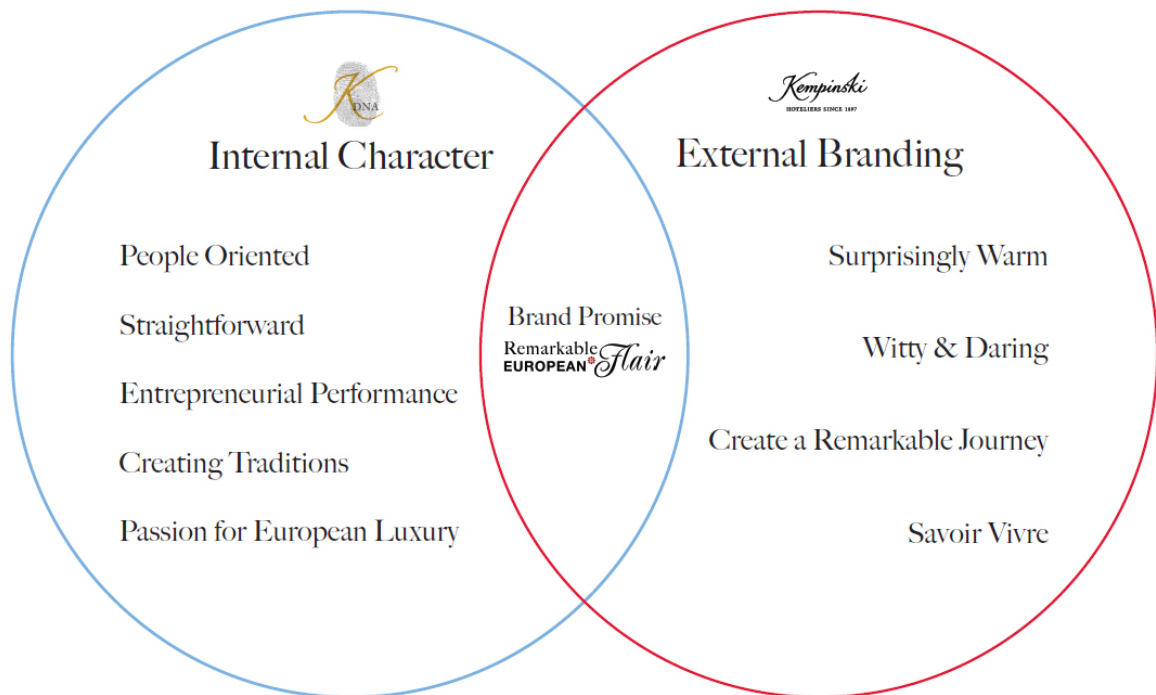


Abb. 6: Teil des Corporate Behavior von Kempinski

„Für Unternehmen spielt in der heutigen globalisierten Welt die Unternehmenspersönlichkeit, d.h. die *Corporate Identity*, und das Unternehmensimage eine immer größere Rolle.“<sup>112</sup> Neben den Merkmalen der Kommunikation, des Verhaltens und dem Design spielt das daraus folgende Image die eigentliche Hauptrolle<sup>113</sup>, so der Autor Larsen weiter. Ein Kunde

*„wird nicht ein Produkt von einem Unternehmen kaufen, von dem er eine schlechte Meinung hat (Herbst, 2009 [o. S.]) und zu dem er kein Vertrauen besitzt. Die einzige Weise, in der sich ein Unternehmen bei ähnlichen Produkten und Preisen von der Konkurrenz unterscheiden kann, ist im Rahmen der Werte, des Verhaltens und des Designs des Unternehmens. Die Unternehmenspersönlichkeit dient somit der Identifizierung, der Differenzierung und der Profilierung des Unternehmens (Birkigt et al., 2002 [o. S.]). Denn die Bezugsgruppen, darunter auch die Verbraucher, sollen sich ein eindeutiges, widerspruchsfreies Vorstellungsbild der Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Image) machen, die die Basis dafür ist, dass sich Verständnisbereit-*

<sup>112</sup> Larsen 2012, 151

<sup>113</sup> Vgl. Ebd., 151

*schaft und Glaubwürdigkeit (ebd.) sowie Sicherheit und Vertrauen entwickeln können (Herbst, 2009, S.42).<sup>114</sup>*

Das Corporate Image kann also auch als das Aufeinandertreffen von Eigen- und Fremdbild bezeichnet werden. Nur wenn dieses übereinstimmt, kann sich ein Unternehmen von anderen absetzen.

## 7.2 Der Marketing-Mix

In der Fachsprache wird der Marketing-Mix mit der Hilfestellung der 4 P's: Price-Product-Place-Promotion vereinfacht umschrieben<sup>115</sup>. Diese vier Faktoren müssen alle zu gleichen Teilen berücksichtigt werden, um bei den potentiellen Gästen Aufmerksamkeit zu erregen.

*„Beim Marketing-Mix geht es darum, den Einsatz aller Marketinginstrumente zu koordinieren, also eine optimale Kombination der einzelnen Instrumente zu finden. Schon aus Kostengründen ist es vielfach nicht möglich, sämtliche Marketinginstrumente gleichzeitig einzusetzen. Deshalb muss eine Auswahl getroffen werden, die sich an der Eignung für die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele ausrichtet. [...] Zu einem optimalen Marketing-Mix [gehören] nicht nur die Abstimmung der Maßnahmen innerhalb der einzelnen Instrumente (Produktmix, Preismix, Kommunikationsmix und Distributionsmix), sondern auch die optimale Kombination der absatzpolitischen Instrumente untereinander. Der Marketing-Mix repräsentiert daher das gesamte Marketingkonzept eines Hotels und Restaurants.“<sup>116</sup>, so Heckmann und Wolf.*

Das Hotel sollte die Preise so ansetzen, dass sie einem Fünf-Sterne-Hotel im Gastronomiebereich entsprechen. Jedoch sollte die Preispolitik der Mitstreiter nicht außer Acht gelassen werden, da die Gäste sonst möglicherweise abgeschreckt werden und trotz sichtlicher Veränderungen die Restaurants und Bars nicht nutzen. Das Hotel muss seine Produkte sorgfältig auswählen und diese mit dem Ziel Gewinn zu erwirtschaften, verkaufen. Nane Nebel beschreibt den Produktmix genauer.

*„Beim Produktmix wird festgelegt, welche Güter und/oder Dienstleistungen Sie Ihrem Kunden entsprechend seinen Bedürfnissen und Ihren Unternehmenszielen anbieten wollen. [...] Als die wichtigsten Entscheidungsfelder lassen sich die Produktgestaltung, die Markierung von Produkten, der Service, der Kundendienst und die Sortimentsgestaltung nennen.“<sup>117</sup>.*

---

<sup>114</sup> Larsen 2012, 151

<sup>115</sup> Vgl. Preißner 2008, 117

<sup>116</sup> Heckmann/Wolf 2008, 316

<sup>117</sup> Nebel 2008. 97

Neben den neu gestalteten Menüs in den Restaurants, die regionale, saisonale und stets frische Gerichte anbieten, gibt es eine neue Serviceorientierung: beständige Teams, die für Vertrauen und gute Beratung bei den Gästen sorgen und zugleich eine Ausbildungsstätte für gut ausgewählte Praktikanten darstellt. Durch das Angebot von spanischem, italienischem und marokkanischem Essen ist die Sortiment nicht zu groß und bietet dennoch Optionsmöglichkeiten für den Gast. Damit der Gast sich sicher fühlt und Vertrauen zum Unternehmen aufbauen kann, wird die Distributionspolitik benötigt. Nach Gardini sind die zentralen Punkte folgende:

*„Wesentliche Zielsetzungen der Distributionspolitik eines [Gastronomie-] Hotelunternehmens bestehen in der Gewährleistung einer zufriedenstellenden Präsenz und Verfügbarkeit des Leistungsangebots, der Sicherstellung einer kontinuierlichen Leistungsbereitschaft und der problemlosen Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess. Im Hinblick auf einen einheitlichen Außenauftritt ist insbesondere die Errichtung und Steuerung von zentralen Reservierungs- und Buchungssystemen, die qualitätsgesteuerte Beratung durch eigene [...] Verkaufsorgane und die Herstellung einer glaubwürdigen Übereinstimmung zwischen Hotelimage und Absatzkanalimage von Bedeutung.“<sup>118</sup>*

Für die Distribution sind somit hauptsächlich die Reservierungs- und Rezeptionsabteilung zuständig. Die dortigen Mitarbeiter müssen bereits ab dem ersten Kontakt, stimmig und überzeugend, die Restaurants des Hotels verkaufen können. Außerdem müssen Restaurantreservierungen angeboten werden und diese mit Gewissenhaftigkeit getätigt werden. Um auf die Produkte und die Dienstleistungen des Hotels und der Restaurants vor dem Erstkontakt aufmerksam zu machen, wird der Kommunikationsmix benötigt.

Die Autoren Fuchs und Unger beziehen sich hierbei auf Manfred Bruhn (2003, o. S.). Dieser „versteht unter Unternehmenskommunikation die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei relevanten Zielgruppen darzustellen.“<sup>119</sup>. Der Unterschied zu den anderen beiden Marketinginstrumenten ist, dass der Kommunikationsmix für die Umwelt deutlich wahrnehmbar ist. Preis und Produkt zählen zu Instrumenten, die eher innerhalb des Unternehmens eine tragende Rolle zugeschrieben bekommen<sup>120</sup>. An diesem Punkt kommen nun die Kommunikationsinstrumente Internet, Public Relations und Event-Marketing als Teil der Kommunikation zum Tragen. Im folgenden Kapitel wird

---

<sup>118</sup> Gardini 2009, 460

<sup>119</sup> Fuchs/Unger 2007, 14

<sup>120</sup> Vgl. Freyer 2007, 529



näher darauf eingegangen, wie diese Instrumente genutzt werden können, um Neuerungen erfolgreich an die Öffentlichkeit zu bringen.

### 7.3 Die relevanten Kommunikationsinstrumente

Lediglich durch den richtigen Einsatz verschiedener, aufeinander abgestimmter Kommunikationsinstrumente können die Veränderungen im Kempinski Hotel Bahía an Stammgäste und potentielle neue Gäste übermittelt werden. Hierfür stehen mehrere Instrumente zur Verfügung. Im Buch „Management der Marketing-Kommunikation“ von Fuchs und Unger werden einige mögliche Instrumente für eine Werbekampagne genannt.

*„Dynamische Entwicklungen sowohl bei den klassischen Medien (z.B. neue Werbeformen im TV-Bereich) als auch bei den Neuen Medien (z.B. Kommunikation im Internet) eröffnen neue Chancen, für ein Unternehmen [,] mit seinen Zielgruppen zu kommunizieren. Zudem werden und wurden neue Instrumente (z.B. Event Marketing) entwickelt, um den veränderten Anforderungen der Zielpersonen gerecht zu werden.“<sup>121</sup>*

Des Weiteren gibt es die Möglichkeit Public Relations, Guerilla Marketing oder auch Marketing auf Messen zu betreiben. In dieser Arbeit wird näher auf Vor- und Nachteile, sowie die Wirkung der Instrumente Internet, PR und Event Marketing eingegangen. Um eine Werbekampagne erfolgreich durchzuführen, sollten die acht Grundregeln von Mahrdrdt eingehalten werden.

*„1. „Eine durchgängige Leitidee“ muss die Botschaft klar und eindeutig vermitteln.“*

*2. „Die Medienwahl muss für die Zielgruppe geeignet sein.“*

*3. „Zeitliche, formale und inhaltliche Integration“ sind für die Kommunikation unabdinglich.*

*4. „Eine redaktionelle Vernetzung und Hinweisführung“ zwischen den Medien dienen dazu, gleich mehrfach Aufmerksamkeit zu bekommen.*

*5. Ohne „Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung“ fühlt sich die angesprochene Person schnell gelangweilt.*

*6. „Eine multisensorische Ansprache“ kann viele Sinne des Menschen gleichzeitig ansprechen.*

---

<sup>121</sup> Fuchs/Unger 2007, 153

7. „Als Zielmedium“ sollte etwas gewählt werden, das sich hervorhebt und gut gestalten lassen kann.

8. „Der Mehrwert und Nutzwert“ sollte besondere Gewichtung erhalten.“<sup>122</sup>

In dieser Arbeit soll näher auf die Instrumente Event, PR und Internet eingegangen werden. Diese haben alle eine hohe Reichweite, können zeitlich, formal und inhaltlich gut aufeinander abgestimmt werden und lassen sich gut aufeinander abstimmen, bzw. miteinander vernetzen.

### 7.3.1 Opening-Event

Das Opening-Event soll dazu dienen, sowohl der Öffentlichkeit als auch Gästen und Mitarbeitern vorzustellen, welche Veränderungen vorgenommen wurden, um den F&B-Bereich des Hotels in der Zukunft erfolgreicher zu gestalten. In Anlehnung an Meffert (2000, S. 733) definieren Heckmann und Wolf das Marketinginstrument Event für die Hotellerie wie folgt:

*„Unter Event-Marketing wird die Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Ereignissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation verstanden. Durch erlebnis- und dialogorientierte firmen- und produktbezogene Veranstaltungen werden dabei emotionale und physische Reize sowie starke Aktivierungsprozesse ausgelöst.“<sup>123</sup>*

Die Autoren machen deutlich, worum es bei einem Event geht: nicht um den Verkauf von Produkten, sondern darum „die Werbebotschaft durch persönliche Erlebnisse und die Inszenierung von Markenwelten fernab von der Alltagswirklichkeit für die Zielgruppe zugänglich zu machen“<sup>124</sup>. So soll die Neueröffnung der Restaurants und die damit verbundenen Neuerungen im Service am Tag des Events nicht für einen Mehrverkauf der Speisen und Getränke sorgen, sondern langfristig die Fazilitäten an Stammgäste und neue Gäste vermarkten.

Nach Meffert und Bruhn (2009, S. 286), auf die sich auch die Autoren Kramer und Sommerau beziehen, gibt es neben der Aufmerksamkeit und der Umsatzsteigerung weitere Ziele von Marketing, die durch das Instrument Event einfach umgesetzt werden können. Neben den kognitiven Zielen, wie dem Kontakt zu Zielgruppen, der Wirkung von Aufmerksamkeit

---

<sup>122</sup> Vgl. Mahrtdt 2009, 18

<sup>123</sup> Heckmann/Wolf 2008, 296

<sup>124</sup> Ebd., 296

und der Erinnerungsvermittlung gibt es auch affektive und konative Ziele. Zu den affektiv-orientierten Zielen zählen die positive Hinstimmung, die Imagewirkung, das Wecken von Interessen und die emotionale Wirkung. Zu den konativ-orientierten Zielen gehören die Beeinflussung des Informationsverhaltens, das Einwirken auf das Weiterempfehlungsverhalten und das Auslösen von Kaufhandlungen<sup>125</sup>. Ein Event kann also neben Aufmerksamkeit auch Einfluss auf das Image der Restaurants und des Hotels haben, sowie dafür sorgen, dass begeisterte Kunden die Restaurants weiterempfehlen.

Das Event sollte an einem Tag noch vor Beginn der Hauptsaison stattfinden und ermöglichen, dass die Gäste sich sowohl vom optischen als auch vom geschmacklichen und personellen Neuigkeitswert überzeugen können. In Form einer Abendveranstaltung, die in den zwei neuen Hauptrestaurants stattfinden soll, muss den Gästen überzeugend präsentiert werden, welchen Mehrwert die neueröffneten Restaurants bieten: schneller Service, gesundes Essen aus regional erzeugten Produkten und das zu einem angemessenen Preis.

### 7.3.2 Internet

Zum Online-Marketing gehören mehrere Komponenten, die untereinander kombiniert werden können. So sind neben Werbebannern oder Displays der Homepage und deren Vermarktung bei Suchmaschinen auch E-Mail-Newsletter und die Verlinkung mit anderen Internetseiten oder Partnern Teile des Online-Marketings<sup>126</sup>. Da durch die Kempinski Datenbank die E-Mail Adressen der meisten Gäste, die bereits in einem der Hotels waren, vorhanden sind, sollte das Hauptaugenmerk des Online-Marketings auf E-Mail-Newsletter gelegt werden. In einem solchen Newsletter sollten die Gäste mit den Neuerungen des spanischen Kempinskis vertraut gemacht werden und zu dem Opening-Event der neuen Restaurants eingeladen werden. Da Kempinski lediglich diejenigen Gäste Newsletter versendet, die ihr Einverständnis dazu gegeben haben, ist die Chance, dass diese wahrgenommen werden größer, als wenn sie an alle vorhandenen Adressen versendet werden. Außerdem liegt dem Hotel ein E-Mail-Verteiler vor, der relevante Pressemitarbeiter, Kollegen und Gastronomen einschließt. Von Mahrdrdt wird die Internetwerbung als Potenzialträger bezeichnet, da sie viele Chancen birgt.

---

<sup>125</sup> Vgl. Kramer/Somrau 2011, 257

<sup>126</sup> Vgl. ebd., 56

*„Die Internet-Nutzung steigt im Vergleich zu allen anderen Medien am stärksten. Aus dem Vergleich zwischen den Internet-Werbeumsätzen und der Internet-Mediennutzung verdeutlicht sich, das immense Nachholpotenzial der Online-Werbung: Nach wie vor ist der Online-Anteil an der Mediennutzung dreimal höher als der Online-Anteil am Werbemarkt.“<sup>127</sup>*

Damit die Gäste sich auf das geplante Event einstellen können, sollte eine E-Mail bereits frühzeitig versendet werden, so dass man auf diese in einem sogenannten Reminder kurz vor der Neueröffnung verweisen kann. Außerdem muss den Gästen die Möglichkeit geboten werden, sich direkt über das Internet für das Event anzumelden, um den Reservierungsprozess zu vereinfachen.

Durch die Präsentation des neuen Konzepts auf den Social-Media-Plattformen und der Homepage von Kempinski, können auch diejenigen von den Neuerungen erfahren, die zuvor noch kein Hotelgast waren oder sich nicht im Adressverteiler befinden. Durch Verlinkungen mit der Homepage von Online-Reiseanbietern könnten diese für sich einen Mehrwert erkennen und sich aus diesem Grund veranlasst fühlen, das Kempinski Hotel zu buchen und die Vorteile der neuen Restaurants und des Services zu testen.

### 7.3.3 Public Relations

PR wird im Deutschen mit Öffentlichkeitsarbeit übersetzt und bezeichnet alle Kommunikationskanäle, die unentgeltlich für Aufmerksamkeit sorgen. „Meffert [2000, S. 726] betrachtet PR als ein Element im Kommunikationsmix und ordnet ihr eine Absatzförderungsfunktion zu. Anerkennung und Vertrauen in der Öffentlichkeit sollen den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens fördern.“<sup>128</sup>, so der Autor und Herausgeber des Handbuches „Public Relations“, Jan Lies.

*„Public Relations, [nimmt] in der Gastronomie eine besondere Stellung ein, da hier [nicht nur] wenige einzelne Leistungen sondern eine Beziehung zum gesamten Unternehmen aufgebaut wird. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sollten einzelne Aktionen gesetzt werden, die dann auch werbewirksam genutzt werden können. Ziel dieser PR-Maßnahmen ist es, eine Beziehung zwischen dem Gast und dem gesamten Unternehmen und Leistungen herzustellen. Diese Beziehung sollte sich dann auf die Kaufentscheidung des gesamten Leistungsangebotes übertragen.“<sup>129</sup>*

---

<sup>127</sup> Mahrdrdt 2009., 58

<sup>128</sup> Lies 2008, 425

<sup>129</sup> Meyer 2011, 96

so Hartmut Meyer zum Thema PR in der Gastronomie. Die Neueröffnung der Restaurants und das damit verbundene Event soll nicht nur in Form von Anzeigen publik gemacht werden, sondern auch durch Pressemitteilungen. Anzeige und Pressemitteilung unterscheiden sich grundsätzlich. Der wohl bedeutendste Unterschied ist der Kostenpunkt, so auch Benun, Bly und Yaverbaum. „Werbung wird bezahlt - PR nicht. Wenn Sie für Ihre Firma eine Anzeige schalten, zahlen Sie für den Platz, den diese einnimmt. Wenn Ihre Pressemitteilung eine Zeitung dazu bewegt, einen Artikel über Ihr Unternehmen zu veröffentlichen, bezahlen Sie dafür nichts.“<sup>130</sup>. Außerdem unterscheiden sie sich darin, so Heckmann und Wolf, „dass Werbung eher für ein einzelnes Produkt bei den Gästen, PR aber für das Unternehmen als Ganzes in der gesamten Öffentlichkeit betrieben wird.“<sup>131</sup>.

Eine Pressemitteilung muss durch eine Redaktion nicht veröffentlicht werden, hat aber große Chancen, wenn die Informationen für Aufmerksamkeit bei der Presse sorgen und damit bei den Lesern. In einer solchen Mitteilung müssen alle notwendigen Informationen enthalten sein. So kann das Hotel auf sein Event und die damit verbundene Benefizveranstaltung aufmerksam machen, ohne Kosten aufbringen zu müssen und dennoch einen großen Adressatenkreis ansprechen. Die Pressearbeit sollte keine einmalige Angelegenheit sein, wenn sie für Erfolg und damit Interesse sorgen soll.

*„Erfolgreiche PR schafft nicht nur Anlässe mit Neuigkeitswert, die auch ein entsprechendes Echo finden, sie wird auch regelmäßig und nicht fallweise oder nur reaktiv betrieben, wenn es brennt; sie sorgt für rechtzeitige Information der Öffentlichkeit und vermeidet vor allem, dass ein Informationsvakuum entsteht, in dem sich Gerüchte, Falschmeldungen und Spekulationen breit machen können. Gute Kontakte zur (örtlichen) Presse und zu Fachjournalisten sind dafür eine Grundvoraussetzung.“<sup>132</sup>, so abschließend Heckmann und Wolf.*

Jedes Instrument hat Vor- aber auch Nachteile, die dementsprechend auch zu Misserfolg führen können. Eine gute Marketingstrategie kann für Aufmerksamkeit, ein gutes Image und Neukunden sorgen. Um dies mit Erfolg zu erreichen, müssen alle Instrumente aufeinander abgestimmt und mit Bedacht eingesetzt werden.

---

<sup>130</sup> Benun/Bly/Yaverbaum 2007, o.A.

<sup>131</sup> Heckmann/Wolf 2008, 285

<sup>132</sup> Ebd., 286

## 8. Ein Blick in die Zukunft

Da das Kempinski Hotel Bahía mit seinen Gästen, Besitzern und Mitarbeitern in ständigem Kontakt steht, kam man einstimmig zu dem Entschluss etwas für die Restaurantmehrnutzung zu unternehmen. Durch die von mir beschriebenen Bereiche Megatrends, Mitarbeiter und Marketing, soll der komplette F&B-Bereich des Hotels neu gestaltet werden.

Die von den Besitzern dafür aufgebrauchten finanziellen Mittel sollen jedoch nicht nur in Umbauten und Marketing, sondern auch in teilweise neues, qualifiziertes, motiviertes und serviceorientiertes Personal investiert werden. Denn die Gästebindung soll nun auch ein wichtiger Teil des Serviceteams werden.

Außerdem soll sich gerade im Bereich Meetings auf den Megatrend Neo-Ökologie und das damit verbundene Green-Meeting konzentriert werden. Ob sich die Sponsoren für oder gegen ein reines Green-Meeting Center entscheiden, steht noch nicht fest. Sicher ist jedoch, dass bei dem erarbeiteten Konzept die Gruppenveranstaltungen nicht mit den Individualgästen vermischt werden sollen. Somit wird auch ein Teil des Geldes für den Ausbau und die Renovierung des bereits vorhandenen Meeting-Bereichs aufgewendet. Green-Meeting und das Thema Nachhaltigkeit könnten zumindest Einfluss auf die Gestaltung der neuen Räume haben.

Der wohl größte Teil der zur Verfügung stehenden Mittel soll in den Ausbau und die Entwicklung der Restaurants fließen. So soll mehr Wert auf organische Produkte, Buffetrestaurants und Exklusivität gelegt werden.

Um das zeitaufwändige und kostspielige Konzept, das vom Hotel entwickelt wird, nicht nur kurzfristig mit Erfolg umzusetzen, müssen alle bereits genannten Punkte zu gleichen Teilen beachtet und vermarktet werden. Das wohl größte Potential liegt jedoch bei den Mitarbeitern. Gästewünsche werden vom Servicepersonal umgesetzt; Dies sorgt für Gästezufriedenheit, Gästebindung und das Weiterempfehlen der Restaurants. Ein Mitarbeiter erkennt nur dann, welchen Wunsch ein Gast hat, wenn er mit Motivation und Spaß bei der Arbeit ist. Weiterbildung, Anerkennung und Sicherheit veranlassen die Mitarbeiter hinter dem Unternehmen zu stehen und nicht nur für dieses zu arbeiten. Alle optischen Veränderungen und Neuerungen in den Restaurants müssen auf die Zielgruppen des Hotels und die damit verbundenen Trends abgestimmt werden. Hierfür sind langfristige und ständig wiederholende Analysen der Zielgruppen und Konkurrenten notwendig. Nur, wenn auch das gesamte Team eine Veränderung möchte und erkennt, dass mehr Gäste im Hotel nicht gleich mehr Umsatz in den Restaurants bedeutet, kann eine Strategie entwickelt werden, die auf Dauer zu einer Restaurantmehrnutzung führt. Wollen die Mitarbeiter des Hotels nicht mehr Arbeit, keine Veränderungen oder werden nicht genug

---

unterstützt, wird auch ein teures und gut geplantes Konzept mit Fokus auf Megatrends zu keinem Erfolg führen.

## Literaturverzeichnis

Aigner, Ulrike/ Bauer, Christian: Der Weg zum richtigen Mitarbeiter. Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration. Wien 2008.

Backin, Dieter/ Hüttl, Thomas/ Wagner, Klaus-P.: Einführung Wirtschaftsinformatik. IT-Grundwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden 2012.

Ballier, Alexandra/ Denzel, Eberhard: Zukunftstrends + Zukunftsmarketing. Ludwigsburg 2008

Baun, Dorothea/ Gröppel-Klein, Andrea: Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen-Besonderheiten-Gemeinsamkeiten. Stadtimage und Stadtidentifikation-eine empirische Studie auf der Basis einstellungstheoretischer Erkenntnisse. Wiesbaden 2001

Beckmann, Klaus/ Thaddäus Michael: Kongress- und Tagungsmanagement. 2. Auflage, München 2002.

Benun, Ilse/ Bly, Robert/ Yaverbaum, Eric: PR für Dummies. 2. Auflage, Weinheim 2007.

Bless, Teresa Johanna: Erfolgreich in der Gastronomie. Entwicklungen und Trends in der deutschen Esskultur. Hamburg 2008.

Bode, Inna: Betriebliche Gesundheitsförderung: Der Beitrag von Work-Life-Balance: Konzepten. Hamburg 2012

Boothe, Brigitte. In: Ugolini, Bettina (Hrsg.): Lebenshorizont Alter. 2. Auflage, Zürich 2005.

Bruns, Andreas M.: Kundenbindung und Verkauf. Verkaufskultur im 21. Jahrhundert – vom Hardselling zur erfolgreichen Kunden-Partnerschaft. Renningen 2005.

Conrad, Hanspeter/ Sattes Ingrid: Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation. 2. Auflage, Zürich 1998.

Conrady, Roland/ Orth, Markus. In: Link, Jörg/ Tiedtke Daniela (Hrsg.): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing. Strategien und Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 2001.

Dannenberg, Holger/ Zupancic, Dirk: Spitzenleistung im Vertrieb: Optimierung in Vertriebs- und Kundenmanagement. Mit Handlungsempfehlungen. Wiesbaden 2008.



Dehner, Christian/ Dreyer, Axel: Kundenzufriedenheit im Tourismus. 2. Auflage, München 2003

Dreyer, Axel/ Endreß, Martin/ Menzel, Anne: Wandertourismus. Kundengruppen, Destinationsmarketing, Gesundheitsaspekte. München 2011

Eggert, Ulrich: Kosten senken! Methoden-Verfahren-Instrumente. Wirkungsvolle Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Regensburg 2012.

Freyer, Walter: Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. Auflage, München 2007.

Fuchs, Wolfgang. In: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7. Auflage, München 2008.

Fuchs, Wolfgang/ Unger, Fritz: Management der Marketing-Kommunikation. Berlin, Heidelberg 2007.

Ganowski, Christian/ Ganowski, Franz-Josef/ Joppe, Johanna: Umsatz steigern-jetzt! Das A-Z Programm zur Umsetzung im Unternehmen. Frankfurt am Main 2004.

Gardini, Marco A.: Marketing-Management in der Hotellerie. 2. Auflage, München 2009.

Glaeßer, Dirk. Handbuch. Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Berlin 2005.

Glaw, C./ Pillekamp, J./ Radke-Singer, B./ et al. In: Bernhard, Badura/ Ducki, Antje/ Klose, Joachim/ et al.: Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen-Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg 2012.

Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7. Auflage, München 2008.

Hansen, Eric T.: Planet America. Ein Ami erklärt sein Land. Köln 2012

Heckmann, Roland/ Wolf, Kurt: Marketing für Hotellerie und Gastronomie. Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung. Stuttgart 2008.

Heinisch, Horst: Kulinarischer&Gastronomischer Knigge 2100. Von Events, Feiern, Aperitif; über Esskultur, Speisen und Getränke; zu zeitgemäßen Tischsitten. Bonn 2011.

Henschel, Karla: Hotelmanagement. 2. Auflage, München 2005.

Henschel, Karla: Hotelmanagement. 3. Auflage, München 2008.

Hinterholzer, Thomas. Jooss, Mario. In: Egger, Roman (Hrsg.): Innovationsguide für Tourismusunternehmen. Münster 2011.

Hinterhuber, Hans H./ Kaiser, Marc-Oliver/ Pechlaner, Harald: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. Berlin 2004.

Hippner, Hajo/ Wilde, Klaus D.: Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2. Auflage, Wiesbaden 2004.

Hofstede, Geert/ Hofstede, Gert Jan: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage, München 2011.

Homburg, Christian: Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung. Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität München. Wiesbaden 2004.

Horx, Matthias: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von Morgen entsteht. München 2011.

Hummel, Thoma R.. In: Ackermann, Karl-Friedrich/ Hertl, Susanne/ Wagner Dieter: Perspektiven der Personalmanagements 2015. Wiesbaden 2010.

Kalkhoff, Vera. In: Mohrmann, Ruth-E. (Hrsg.): Essen und Trinken in der Moderne. Münster 2008

Knoblauch, Jörg: Die Personal Falle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Frankfurt am Main 2010.

Kramer, Jost W./ Somrau, Renate. In: Kramer, Jost W./ Nitsch, Karl Wolfhart/ Prause, Gunnar/ et. al.: Dienstleistungsmarketing, Kommunikationspolitik und Tourismus. Bremen 2011.

- Kreuzer, Ralf T./ Kuhfuß, Holger. In: Buxel, Holger/ Frenzel, Tobias/ Walsh, Gianfranco/ et. al. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet. Konzepte-Erfahrungen-Methoden. 2004 Wiesbaden
- Larsen, Aase Voldgaard. In: Knutsen, Karen Patrick/ Kvam, Sigmund/ Langemeyer, Peter/ et. al.: Narratives of Risk/Narrative des Risikos. Interdisciplinary Studies/Interdisziplinäre Beiträge. 2. Auflage, Münster 2012.
- Lies, Jan (Hrsg.): Public Relations. Ein Handbuch. Konstanz 2008.
- Lyskov-Strewe, Vladimir/ Schroll-Machl, Sylvia: Russland. In: Thomas, Alexander/ Kammhuber, Stefan/ Schroll-Machl, Sylvia: Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen 2007.
- Mahrdt, Niklas: Crossmedia, Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden 2009.
- Manthei, Ingrid: Die Rolle der Anciennität in der Entscheidungsfindung. Eine prozessorientierte Untersuchung anhand rivalisierender Cues. Hamburg 2010.
- Meyer, Hartmut: Management in der Gastronomie. Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben. München 2008.
- Meyer, Matthias. Schumacher, Jörg: Customer Relationship Management. Strukturiert dargestellt. Prozesse, Systeme, Technologien, o.O. 2004.
- Nebel, Nane. In: Flohr, Eckhard/ Nebel, Jürgen/ Schulz, Albrecht (Hrsg.): Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. 4. Auflage, München 2008.
- Pepels, Werner: Einführung in das Distributionsmanagement. München, Wien 2001.
- Pompe, Hans-Georg: Boom-Branchen 50plus. Wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können. Wiesbaden 2012.
- Preiscke, Nicole/ Preus, Katarina/ Stieler, Antje/ et. al.: Der Lebenszyklus eines Reisepaketes auf dem Markt. In: Homann, Reimund: Planung und Kompilation eines Reisepaketes unter besonderer Berücksichtigung absatzrelevanter Gesichtspunkte. Band 1: Schriftenreihe der Northern Business School zur angewandten Wissenschaft. Hamburg 2012.
- Preißner, Andreas: Marketing auf den Punkt gebracht. München 2008.

Rudow, Bernd: Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung. 2. Auflage, München 2011.

Rützler, Hanni: Was essen wir morgen? 13 Food Trends der Zukunft. Wien 2005

Schneider, Dirk/ Ahlert, Dieter/ Becker/ et. al.: Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte Erfahrungen. Springer-Verlage Berlin Heidelberg 2002.

Schoolmann, Gerhard./Stolpmann, Markus: Wie verkaufe ich dem Gast mehr? Aktiv zu höherem Umsatz in Restaurant und Hotel. Heidelberg 2007.

Schreiter, Daniel Paul: Der Event als Projekt. Ein Leitfaden zu Anwendung von Projektmanagement. Hamburg 2009.

Schroll-Machl, Sylvia. In: Thomas, Alexander/ Kammhuber, Stefan/ Schroll-Machl, Sylvia: Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen 2007.

Seitz, Georg: Hotelmanagement. Berlin, Heidelberg 1997.

Simmeth, Frank: Gebrauchsanleitung Gast. Gäste begeistern, geschickt verkaufen. 2. Auflage, Stuttgart 2013.

Steffek, Frauke: Verbraucherführerschein: Gesunde Ernährung. Vermittlung lebenspraktischer Kompetenzen an Förderschulen. Buxtehude 2010

Stemmler, Kathleen. Kompaktes Ausbilderwissen für Fachwirte. 2. Auflage, Berlin 2012.

Stolpmann, Markus: Wie werden wir für unsere Gäste interessanter? Durch Innovation zu Differenzierung in Hotellerie und Gastronomie. München 2008.

Straub, Eva-Maria: Die Herkunft von Lebensmitteln im Tourismus: Bio- und regionale Produkte als Erfolgsfaktor für Leistungsträger im Tourismus. Hamburg 2012

Timischl, Wolfgang: Qualitätssicherung. Statistische Methoden. 3 Auflage, Graz 2007.

Wack, Marcel: Die Welt der Gastronomie. Marketingstrategien und operative Tipps für erfolgreiche Gastronomen. Norderstedt 2009.

Wannenwetsch, Helmut: Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette. Berlin, Heidelberg 2005.

Wannig, Charlotte: Kundenbindungsmanagement: der Faktor Kundenzufriedenheit im Bereich der Autobahhotellerie, o.O 2009.

Wanninger, Benjamin/ Wurm, Martin: Die Einzelhandelsform Convenience Store: Trends, Zielgruppen und Konzeptionsprozess. Hamburg 2013.

Wißmann, Volker H.: Das erfolgreiche Verkaufsgespräch. Strategien für Beratung und Verkauf. 2. Auflage, Baden-Baden 2007.

## Literaturverzeichnis Sekundärzitate

Birkigt, Klaus/ Stadler, Marinus M./ Funck, Hans Joachim. Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. Auflage, München 2002

Bruhns, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 7. Auflage, Heidelberg 2003.

Buchner, 2009 In: Wanninger, Benjamin/ Wurm, Martin: Die Einzelhandelsform Convenience Store. Trends, Zielgruppen und Konzeptionsprozess. Hamburg 2013.

Einseführ, Franz/ Weber, Martin: Rationales Entscheiden. 4. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2003.

Herbst, Dieter: Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. 4. Auflage, Berlin 2009.

Homburg, Christian/ Rudolph, Bettina: Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen. 2. Auflage, Wiesbaden 1997.

Maslow, Abraham: Motivation und Persönlichkeit. Reinbek, 1981.

Meffert, Heribert: Marketing. 9. Auflage, Wiesbaden 2000.

Meffert, Heribert/ Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden. 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

Russo/ Johnson, 1980. In: Manthei, Ingrid: Die Rolle der Anciennität in der Entscheidungsfindung. Eine prozess-orientierte Untersuchung anhand rivalisierender Cues. Hamburg 2010.

Wenzel, Eike: In: Kirig, Anja/ Rauch, Christian/ Wenzel, Eike: Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. München 2008.

## Bildquellen

Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow, <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/wp-content/uploads/2011/03/maslow.gif> [Zugriff v. 07.07.13]

Abbildung 3: <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html> [Zugriff v. 01.06.13]

Abbildung 4: S-O-R Modell, <http://luhmann.uni-trier.de/images/e/e7/S-O-R-Modell.jpg> [Zugriff v. 07.07.13]

## Internetquellen

AHGZ: <http://www.ahgz.de/unternehmen/-mittelmass-muss-aussterben,200012194665.html> [Zugriff v. 13.06.13]

Andalucia: <http://www.andalucia.com/province/home.htm> [Zugriff v. 29.06.13]

Bonde, Alexander: <http://www.ahgz.de/regional-und-lokal/baden-wuerttemberg-regionalitaet-boomt,200012188689.html> [Zugriff v. 17.06.13]

Facebook: <https://www.facebook.com/Kempinski.Marbella?fref=ts> [Zugriff v. 02.06.13]

Gatterer, Harry/ Huber, Jeanette/ Huber, Thomas/ Et al.: Healthness. [http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien\\_detail.php?nr=101](http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=101) [Zugriff v. 15.06.13]

Griffin, John:

<https://www.google.es/search?q=john+griffin+m%C3%B6venpick+hotels&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:de:official&client=firefox-a> [Zugriff v. 22.06.13]

Horx, Matthias: <http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx> [Zugriff v. 13.06.13]

Horx, Matthias: <http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf#page=1&zoom=auto,0,842>. Zugriff v. 12.06.13

Kempinski: <http://www.kempinski.com/de/hotels/informationen/geschichte/> [Zugriff v. 25.04.13]

Kempinski: <http://www.kempinski.com/de/marbella/hotel-bahia/dining/restaurants/> [Zugriff v. 01.06.13]

Kempinski: <http://www.kempinski.com/en/hotels/contact-us/overview/> [Zugriff v. 24.06.13]

Kempinski: <http://www.kempinski.com/es/marbella/hotel-bahia/comedor/delicias-culinarias/> [Zugriff v. 29.06.13]

Kirsch, Kornelius: <http://www.tophotel.de/hotelmarkt/verbaende/968-erfolg-durch-nachhaltigkeit.html> [Zugriff v. 17.06.13]

Knapp, Karlfried: Knapp-Potthoff, Annelie. <http://www.hdm-stuttgart.de/mediensoziologie/interkult/start.htm> [Zugriff v. 31.05.13]

Siebeck, Wolfram: <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=Essen&autor=> [Zugriff v. 28.04.13]

Sinus-Institut: <http://www.sinus-institut.de/de/loesungen/sinus-milieus.html> [Zugriff v. 21.06.13]

Spiegel: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/spaniens-zentralbank-befuerchtet-tiefere-rezession-und-mehr-arbeitslose-a-891029.html> [Zugriff v. 03.06.13]

Top Hotel: <http://www.tophotel.de/news/447-mice-trends-2012-rahmenprogramme-und-green-meetings.html?showall=&limitstart=> [Zugriff v. 21.06.13]

Travelzoo: <http://www.travelzoo.com/de/>, Zugriff v. 30.06.13

Yanela Brooks: <http://www.yanelabrooks.com/acerca-de/?lang=en> [Zugriff v. 17.05.13]

Zitate:  
<http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=Kommunikation&autor=> [Zugriff v. 01.06.13]

Zukunftsinstitut: <http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends> [Zugriff v. 17.06.13]

## **Anhang**

### **1 Von Kempinski zur Verfügung gestelltes Datenmaterial**





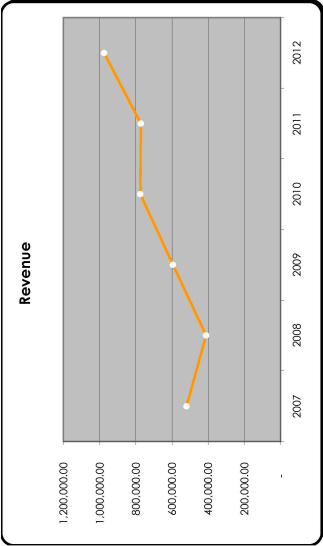
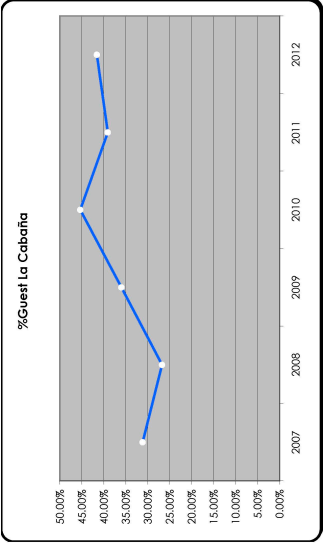
LA CABAÑA DEL MAR  
2007-2012

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average
January	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200	12,940.84	64.70	50	1,965.00	39.30	289	11,622.00	40.21
February	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47	2,214.25	47.11	173	1,127.00	6.51	573	21,714.00	36.95
March	383	11,507.69	30.05	648	16,738.27	25.83	-	-	-	565	20,553.12	36.38	542	15,350.00	28.32	810	31,119.00	38.42
April	831	21,907.93	26.36	902	23,742.57	26.32	-	-	-	1,660	51,515.49	31.03	2,077	76,179.00	36.68	1,567	63,731.00	40.67
May	1,875	50,018.31	26.68	2,081	55,138.98	26.50	560	15,243.63	27.22	3,909	78,734.67	20.14	1,312	45,388.00	34.59	1,717	78,298.00	45.60
June	2,750	94,792.20	34.47	1,543	42,026.58	27.24	1,684	54,533.29	32.38	2,379	100,297.47	42.16	2,389	94,574.00	39.59	2,079	85,452.00	41.10
July	3,954	130,030.00	32.89	3,461	106,880.53	30.88	3,567	129,443.87	36.29	3,709	147,822.06	39.85	4,201	158,799.00	37.80	3,881	180,117.00	46.41
August	4,636	147,835.16	31.89	3,834	113,658.35	29.64	4,153	167,488.35	40.33	5,068	196,097.37	38.69	4,849	190,670.00	39.32	4,839	210,101.00	43.42
September	1,519	47,099.58	31.01	1,377	40,221.45	29.21	1,816	77,685.20	42.78	2,251	94,174.55	41.84	2,456	102,359.00	41.68	2,279	100,071.00	43.91
October	674	16,159.34	23.98	402	13,375.87	33.27	2,251	68,657.53	30.50	2,155	54,323.90	25.21	1,386	51,295.00	37.01	3,084	118,131.00	38.30
November	-	-	-	-	-	-	688	27,571.80	40.08	528	15,548.30	29.45	355	13,235.00	37.26	1,125	47,132.00	41.90
December	-	-	-	-	-	-	173	8,244.44	47.66	31	1,513.70	19.80	619	20,574.00	33.24	704	28,584.00	40.60
TOTAL	16,622	519,271.86	31.24	14,248	411,782.40	28.90	16,327	594,453.99	36.41	22,802	774,835.72	34.43	20,409	771,515.00	37.80	22,947	975,532.00	42.51

Guest /MH	2007	% Cabaña	2008	% Cabaña	2009	% Cabaña	2010	% Cabaña	2011	% Cabaña	2012	% Cabaña
January	2,350	0.00%	-	0.00%	1,693	0.00%	1,935	10.34%	1,404	3.56%	2,801	10.32%
February	2,910	0.00%	2,377	0.00%	1,253	1.87%	2,515	1.87%	2,876	6.02%	2,944	19.46%
March	3,474	11.02%	3,651	17.75%	1,587	26.68%	2,118	26.68%	2,854	18.99%	3,516	23.04%
April	5,116	16.24%	3,835	23.52%	3,853	14.53%	3,155	52.61%	4,992	41.61%	5,247	29.86%
May	5,549	33.79%	6,441	32.31%	4,881	29.40%	5,304	73.70%	4,578	28.46%	4,479	38.33%
June	6,563	41.90%	6,021	25.63%	5,156	32.46%	5,401	44.05%	5,919	40.36%	5,622	34.87%
July	8,036	49.20%	7,366	46.99%	6,658	53.57%	7,163	51.78%	7,203	58.32%	6,788	57.17%
August	9,403	49.30%	8,560	44.79%	8,326	49.89%	8,711	58.18%	8,093	59.92%	8,394	57.65%
September	5,287	28.73%	5,923	23.25%	4,845	37.33%	5,675	39.67%	5,290	46.43%	5,339	42.69%
October	4,643	14.45%	4,674	8.60%	3,848	58.50%	4,954	43.50%	4,772	29.04%	5,492	56.15%
November	-	#DIV/0!	2,887	0.00%	2,078	33.11%	1,500	35.20%	1,979	17.94%	2,238	50.27%
December	-	#DIV/0!	1,518	0.00%	1,151	15.03%	1,181	2.62%	2,253	27.47%	2,004	35.13%
TOTAL	53,351	31.16%	53,253	26.76%	45,349	45.36%	49,612	45.36%	52,213	39.09%	55,504	41.57%

Year	% Guest
2007	31.16%
2008	26.76%
2009	36.00%
2010	45.36%
2011	39.09%
2012	41.57%
TOTAL	36.59%

Year	Average
2007	31.24
2008	28.90
2009	36.41
2010	34.43
2011	37.80
2012	42.51
TOTAL	35.80



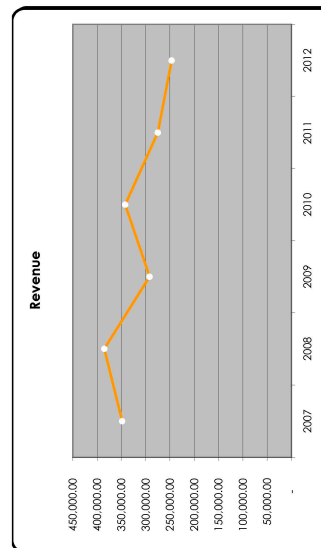
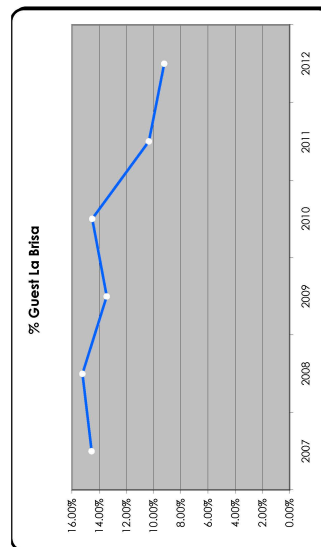


LA BRISA  
2007-2012

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average
January	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
February	141	5,899.00	41.84	145	19,738.81	47.56	-	-	-	140	6,593.55	47.10	504	23,403.00	46.43	-	-	-
March	1,103	44,254.56	40.12	787	36,791.64	46.75	513	26,058.40	50.80	613	29,938.09	48.84	905	46,934.00	51.86	-	-	-
April	997	44,239.25	44.37	1,236	57,512.69	46.53	900	44,488.72	49.45	1,008	51,232.00	50.83	905	46,934.00	51.86	444	23,446.00	50.57
May	1,081	51,857.31	47.97	891	45,892.65	51.51	1,143	52,334.56	45.79	780	36,776.13	47.15	800	43,231.00	54.04	893	41,664.00	46.66
June	1,737	74,675.13	42.62	1,399	67,272.66	49.52	965	48,231.45	48.99	1,050	50,412.27	48.01	884	43,237.00	49.59	1,291	65,381.00	50.60
July	1,979	87,912.57	44.42	1,625	77,528.44	42.48	1,236	51,559.13	41.05	1,295	60,352.06	46.60	942	46,642.00	49.51	1,585	76,773.00	48.44
August	703	39,291.88	55.89	889	42,841.63	48.19	849	41,565.20	48.96	1,080	51,491.39	47.68	799	42,943.00	53.75	851	38,940.00	45.76
September	-	-	-	667	35,948.43	53.90	447	27,673.60	61.91	1,232	57,190.89	46.42	563	28,085.00	49.88	-	-	-
October	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
November	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
December	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	7,761	348,333.70	44.88	8,109	385,208.26	47.50	6,093	291,918.31	47.91	7,198	342,266.43	47.55	5,397	275,077.00	50.97	5,084	246,424.00	48.47

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa	Guest INH	% La Brisa	% La Brisa
January	2,350	0.00%	-	2,377	0.00%	1,493	0.00%	1,935	0.00%	1,404	0.00%	2,801	0.00%	2,876	0.00%	2,944	0.00%	0.00%
February	2,910	0.00%	2,377	0.00%	1,253	0.00%	2,515	0.00%	2,876	0.00%	2,854	0.00%	3,516	0.00%	3,516	0.00%	3,516	0.00%
March	3,474	4.06%	3,651	11.37%	1,597	0.00%	2,118	6.61%	2,118	6.61%	2,854	0.00%	3,516	0.00%	3,516	0.00%	3,516	0.00%
April	5,116	21.56%	3,835	20.52%	3,853	13.31%	3,155	19.43%	4,992	10.10%	4,992	10.10%	5,247	0.00%	5,247	0.00%	5,247	0.00%
May	5,549	17.97%	6,441	19.19%	4,891	18.44%	5,304	19.00%	4,578	19.77%	4,578	19.77%	4,479	10.36%	4,479	10.36%	4,479	10.36%
June	6,563	16.47%	6,021	14.80%	5,156	22.17%	5,401	14.44%	5,919	13.52%	5,919	13.52%	5,962	14.98%	5,962	14.98%	5,962	14.98%
July	8,036	21.86%	7,366	18.99%	6,658	14.77%	7,163	14.66%	7,203	12.27%	7,203	12.27%	6,788	19.02%	6,788	19.02%	6,788	19.02%
August	9,403	21.05%	8,560	21.32%	8,326	15.07%	8,711	14.87%	8,093	11.64%	8,093	11.64%	8,394	18.86%	8,394	18.86%	8,394	18.86%
September	5,287	13.30%	5,723	15.01%	4,865	17.45%	5,675	19.03%	5,290	15.10%	5,290	15.10%	5,339	15.94%	5,339	15.94%	5,339	15.94%
October	4,663	0.00%	4,674	14.27%	3,848	11.62%	4,954	24.87%	4,772	11.80%	4,772	11.80%	5,492	0.00%	5,492	0.00%	5,492	0.00%
November	-	0.00%	2,887	0.00%	2,078	0.00%	1,500	0.00%	1,979	0.00%	1,979	0.00%	2,238	0.00%	2,238	0.00%	2,238	0.00%
December	-	0.00%	1,518	0.00%	1,151	0.00%	1,181	0.00%	2,253	0.00%	2,253	0.00%	2,004	0.00%	2,004	0.00%	2,004	0.00%
TOTAL	53,351	14.55%	53,253	15.23%	45,349	13.44%	49,612	14.51%	52,213	10.34%	55,204	9.21%	55,204	9.21%	55,204	9.21%	55,204	9.21%

Year	% Guest
2007	14.55%
2008	15.23%
2009	13.44%
2010	14.51%
2011	10.34%
2012	9.21%
TOTAL	12.83%



Food and Beverage  
Finance and Accounting

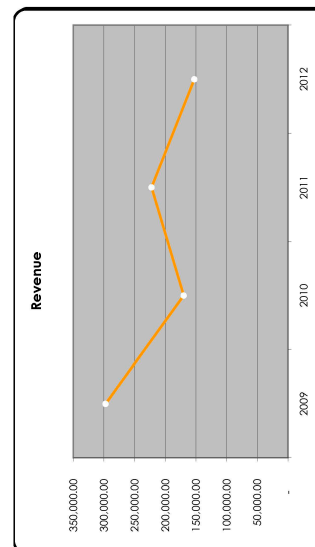
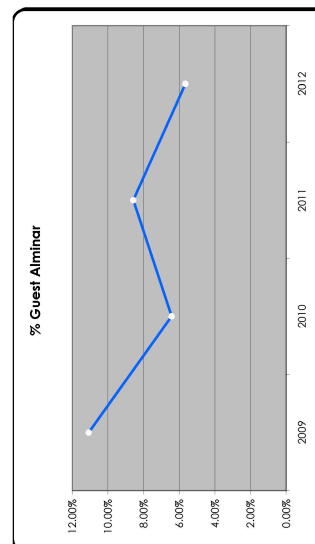


EL ALMINAR  
2007-2012

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average
January	-	-	-	-	-	-	-	-	-	207	10,802.00	52.18	359	20,936.00	58.32	429	18,464.00	43.04
February	-	-	-	-	-	-	-	-	-	323	18,139.00	56.16	219	11,492.00	52.47	605	28,226.00	46.65
March	-	-	-	-	-	-	-	-	-	371	17,728.00	47.78	574	26,137.00	45.53	740	37,196.00	50.26
April	-	-	-	-	-	-	-	-	-	560	26,259.00	46.89	751	26,226.00	34.92	524	26,015.00	49.65
May	-	-	-	-	-	-	-	-	-	607	35,395.00	58.31	119	5,985.00	46.93	394	20,239.00	51.37
June	-	-	-	-	-	-	-	-	-	634	31,755.00	50.09	318	13,900.00	43.71	15	762.00	50.80
July	-	-	-	-	-	-	-	-	-	589	35,988.00	61.10	402	28,602.00	71.15	-	-	-
August	-	-	-	-	-	-	-	-	-	733	47,624.00	64.97	462	28,189.00	61.02	40	1,834.00	45.85
September	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504	32,644.00	64.77	-	-	-	15	742.00	49.47
October	-	-	-	-	-	-	-	-	-	191	19,071.00	99.85	178	8,706.00	48.91	94	4,808.00	51.15
November	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	3,685.00	61.42	456	22,922.00	50.27	46	1,717.00	37.33
December	-	-	-	-	-	-	-	-	-	336	18,926.00	56.33	642	29,695.00	46.25	221	12,765.00	57.76
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	<b>5,028</b>	<b>297,447.00</b>	<b>59.16</b>	<b>3,189</b>	<b>170,010.00</b>	<b>53.31</b>	<b>4,480</b>	<b>222,390.00</b>	<b>49.64</b>	<b>3,123</b>	<b>152,748.00</b>	<b>48.92</b>

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guest INH	% Alminar	% Alminar	Guests	% Alminar	% Alminar	Guests	% Alminar	% Alminar	Guests	% Alminar	% Alminar	Guests	% Alminar	% Alminar	Guests	% Alminar	% Alminar
January	2,350	-	-	1,693	0.00%	1,935	1,935	10.70%	1,404	25.57%	2,801	15.32%	359	20.55%	2,944	20.55%	2007	20.55%
February	2,910	2,377	1,253	1,253	42.70%	2,118	2,118	12.84%	2,876	7.61%	2,944	20.55%	219	20.11%	3,516	21.05%	2008	21.05%
March	3,474	3,451	1,587	1,587	20.79%	3,155	3,155	17.52%	2,854	20.11%	3,516	21.05%	574	9.99%	5,247	9.99%	2009	9.99%
April	5,116	3,835	3,835	3,835	14.53%	5,304	5,304	1.90%	4,992	15.04%	5,247	9.99%	751	8.80%	4,479	8.80%	2010	8.80%
May	5,549	4,441	4,441	4,441	12.44%	5,304	5,304	0.94%	4,578	2.60%	4,479	8.80%	119	11.09%	5,962	0.25%	2011	6.43%
June	6,543	6,021	6,021	6,021	12.30%	5,304	5,304	2.39%	5,919	5.37%	5,962	0.25%	318	0.00%	4,788	0.00%	2012	5.68%
July	8,036	7,566	7,566	7,566	8.85%	7,163	7,163	10.03%	7,203	5.58%	4,788	0.00%	402	0.46%	8,394	0.46%	<b>TOTAL</b>	<b>5.12%</b>
August	9,403	8,560	8,560	8,560	8.30%	8,711	8,711	6.11%	8,093	5.71%	8,394	0.46%	462	0.25%	5,359	0.25%		
September	5,287	3,923	4,865	4,865	10.36%	5,675	5,675	0.00%	3,220	0.00%	5,359	0.25%	178	1.71%	5,492	1.71%		
October	4,663	2,887	3,848	3,848	4.95%	4,954	4,954	1.57%	4,772	3.73%	5,492	1.71%	456	2.06%	2,238	2.06%		
November	-	2,887	2,078	2,078	2.89%	1,500	1,500	22.40%	1,979	23.04%	2,238	2.06%	642	11.03%	2,004	11.03%		
December	-	1,518	1,151	1,151	24.76%	1,181	1,181	32.45%	2,253	28.50%	2,004	11.03%	-	-	-	-		
<b>TOTAL</b>	<b>53,351</b>	<b>53,253</b>	<b>45,349</b>	<b>45,349</b>	<b>11.09%</b>	<b>49,612</b>	<b>49,612</b>	<b>6.43%</b>	<b>52,213</b>	<b>8.58%</b>	<b>55,204</b>	<b>5.66%</b>						

Year	% Guest
2007	20.55%
2008	21.05%
2009	9.99%
2010	8.80%
2011	6.43%
2012	5.68%
<b>TOTAL</b>	<b>5.12%</b>



Food and Beverage  
Finance and Accounting

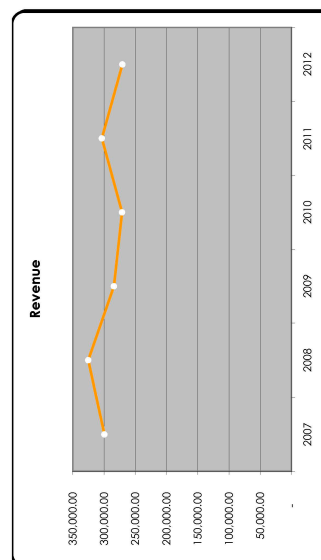
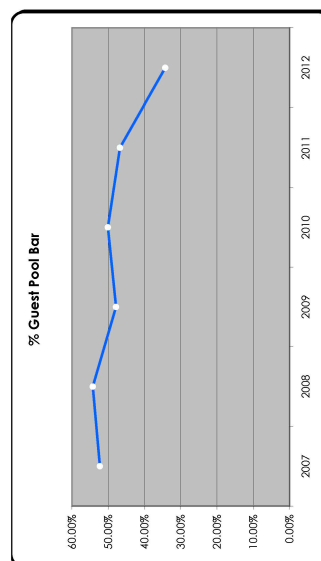

**POOL BAR  
2007-2012**

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average
January	137	956,80	6,98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
February	64	-	84,50	1,32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
March	274	2.402,00	9,50	724	7.762,15	10,72	1.301	19.795,82	15,22	807	8.210,42	10,17	1.340	17.499,00	13,06	9	143,00	15,89
April	1.075	11.506,88	10,70	1.321	12.333,33	9,34	2.113	24.361,79	12,48	598	4.829,45	8,21	1.915	24.743,00	12,92	816	9.542,00	11,69
May	2.321	23.142,71	9,97	2.469	28.603,25	10,72	3.172	38.869,54	12,25	3.985	43.624,23	10,95	3.547	43.712,00	12,32	1.644	21.225,00	12,76
June	4.037	43.266,48	10,72	3.924	40.803,22	10,40	3.278	38.869,54	12,25	3.985	43.624,23	10,95	3.547	43.712,00	12,32	3.693	47.206,00	12,78
July	7.287	77.963,82	10,70	7.841	81.751,51	10,43	6.917	68.702,60	13,02	7.402	80.346,44	10,85	6.571	76.139,00	11,59	4.678	68.606,00	14,67
August	9.779	110.889,56	11,34	8.085	101.181,49	12,51	6.917	93.243,19	13,48	8.663	96.922,94	11,19	7.332	92.235,00	12,58	6.137	98.034,00	15,97
September	1.893	18.201,38	9,62	2.743	27.562,89	10,05	2.531	33.294,63	13,15	3.158	34.282,28	10,86	2.736	39.039,00	14,27	1.922	25.803,00	13,43
October	1.024	10.933,06	10,70	1.297	19.893,98	15,34	387	3.901,40	10,08	191	2.163,42	11,33	974	10.161,00	10,43	-	-	-
November	-	-	-	276	5.204,58	18,86	5	-	56,25	11,25	-	-	-	-	-	-	-	-
December	-	-	-	10	216,80	21,68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27.891</b>	<b>299.388,45</b>	<b>10,73</b>	<b>28.890</b>	<b>325.313,20</b>	<b>11,26</b>	<b>21.694</b>	<b>284.112,72</b>	<b>13,10</b>	<b>24.850</b>	<b>271.159,14</b>	<b>10,91</b>	<b>24.415</b>	<b>303.479,00</b>	<b>12,43</b>	<b>18.919</b>	<b>270.559,00</b>	<b>14,30</b>

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guest INH	% Pool Bar	% Pool Bar	Guests	% Pool Bar	% Pool Bar	Guests	% Pool Bar	% Pool Bar	Guests	% Pool Bar	% Pool Bar	Guests	% Pool Bar	% Pool Bar	Guests	% Pool Bar	% Pool Bar
January	2.330	5,83%	-	-	0,00%	1,693	1.935	0,00%	0,00%	1.404	0,00%	2,801	2.944	0,00%	0,00%	2.944	0,00%	0,00%
February	2.910	2,20%	2,377	19,83%	1,253	1,587	2,118	0,00%	2,64%	2,876	0,00%	2,944	2,854	0,00%	0,26%	3,516	0,26%	0,26%
March	3.474	7,89%	3,451	34,45%	3,853	3,853	3,155	33,77%	25,58%	4,992	26,84%	5,247	4,578	37,15%	15,55%	5,247	37,15%	15,55%
April	5.116	21,01%	6,441	41,48%	4,891	4,891	5,304	43,29%	11,09%	4,578	41,83%	4,479	4,578	41,83%	37,15%	4,479	41,83%	37,15%
May	5.549	41,83%	6,021	45,17%	5,156	5,156	5,401	45,17%	13,34%	5,919	59,93%	5,942	5,919	59,93%	61,94%	5,942	61,94%	61,94%
June	4.563	61,51%	6,021	45,17%	6,638	6,638	7,163	79,27%	103,34%	7,203	91,23%	6,788	7,203	91,23%	68,92%	6,788	68,92%	68,92%
July	8.036	90,68%	8,560	94,45%	8,326	8,326	8,711	99,45%	8,711	8,093	90,60%	8,394	8,093	90,60%	73,11%	8,394	73,11%	73,11%
August	9.403	104,00%	5,923	46,31%	4,865	4,865	5,675	55,65%	55,65%	5,290	51,72%	5,359	5,290	51,72%	36,00%	5,359	36,00%	36,00%
September	5.287	35,80%	4,674	27,75%	4,663	4,663	4,954	32,02%	10,06%	4,772	20,41%	5,492	4,772	20,41%	0,00%	5,492	0,00%	0,00%
October	4.663	21,96%	2,887	9,56%	2,078	2,078	1,500	0,00%	0,00%	1,979	0,00%	2,238	1,979	0,00%	0,00%	2,238	0,00%	0,00%
November	-	0,00%	1,518	0,66%	1,151	1,151	1,181	0,66%	0,00%	2,253	0,00%	2,004	2,253	0,00%	0,00%	2,004	0,00%	0,00%
December	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>53.351</b>	<b>52,28%</b>	<b>53.253</b>	<b>54,25%</b>	<b>45.349</b>	<b>45,349</b>	<b>49.612</b>	<b>50,09%</b>	<b>50,09%</b>	<b>52.213</b>	<b>46,76%</b>	<b>55.204</b>	<b>52.213</b>	<b>46,76%</b>	<b>34,27%</b>	<b>55.204</b>	<b>47,47%</b>	<b>47,47%</b>

Year	Average
2007	10,73
2008	11,26
2009	13,10
2010	10,91
2011	12,43
2012	14,30
<b>TOTAL</b>	<b>11,36</b>

Year	% Guest
2007	52,28%
2008	54,25%
2009	47,84%
2010	50,09%
2011	46,76%
2012	34,27%
<b>TOTAL</b>	<b>47,47%</b>



**Food and Beverage**  
Finance and Accounting

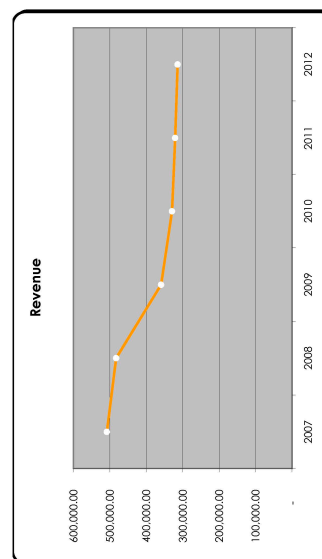
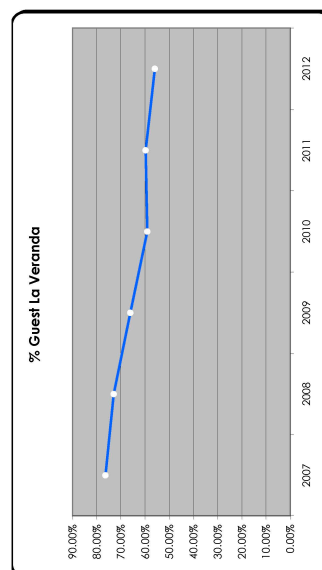

**LA VERANDA**  
**2007-2012**

	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average	Guests	Revenue	Average
January	2.209	31.987,94	14,48	-	-	-	1.390	15.550,92	11,19	1.726	24.776,94	14,36	1.384	15.566,00	11,25	1.761	21.224,00	12,05
February	2.660	37.129,00	13,96	2.404	30.023,85	12,49	1.531	20.895,08	13,65	1.333	25.058,05	18,80	3.199	30.959,00	9,68	1.948	20.307,00	10,42
March	3.417	40.511,67	11,86	3.963	43.783,51	11,05	1.862	24.792,25	13,31	1.518	18.654,03	12,29	2.229	23.995,00	10,76	1.955	25.322,00	12,95
April	4.633	56.239,24	12,14	3.597	39.825,88	11,07	3.440	46.044,81	13,31	2.650	26.675,38	10,27	2.845	30.811,00	10,83	3.505	31.375,00	8,95
May	4.536	54.982,56	12,12	4.593	54.692,89	11,91	3.243	37.123,21	11,45	3.668	35.988,88	9,70	2.913	29.309,00	10,06	2.584	27.711,00	10,72
June	4.780	57.110,66	11,95	3.657	50.773,52	13,88	3.453	36.136,55	10,47	2.720	27.088,26	9,96	2.997	29.408,00	9,81	2.842	28.081,00	9,88
July	5.308	63.613,25	11,98	4.864	57.979,65	12,92	3.421	36.005,82	10,52	3.811	39.809,18	10,47	3.077	29.621,00	9,63	3.415	32.561,00	9,53
August	5.766	67.257,00	11,66	4.671	60.940,67	13,05	3.753	45.358,41	12,09	3.841	41.744,53	10,87	3.175	32.163,00	10,13	3.588	36.434,00	10,15
September	3.735	32.895,79	13,44	4.079	47.846,40	11,73	2.702	30.807,60	11,40	3.094	33.419,14	10,80	2.610	27.667,00	10,60	3.145	27.519,00	8,75
October	3.504	46.350,60	13,23	2.946	40.356,32	13,70	2.353	29.038,59	12,34	2.713	30.441,28	11,22	3.403	36.084,00	10,60	2.897	29.451,00	10,17
November	-	-	9,60	2.780	37.101,05	13,35	1.804	22.779,28	12,63	1.261	14.838,69	11,77	1.540	16.089,00	10,45	1.795	20.473,00	11,41
December	-	-	-	1.668	19.491,67	11,69	990	14.921,38	15,07	970	11.203,88	11,55	1.819	18.927,00	10,41	1.437	13.483,00	9,38
<b>TOTAL</b>	<b>40.748</b>	<b>508.068,11</b>	<b>12,47</b>	<b>38.844</b>	<b>482.815,41</b>	<b>12,43</b>	<b>29.962</b>	<b>359.454,10</b>	<b>12,00</b>	<b>29.305</b>	<b>329.408,24</b>	<b>11,24</b>	<b>31.191</b>	<b>320.579,00</b>	<b>10,28</b>	<b>30.874</b>	<b>313.941,00</b>	<b>10,17</b>

	2007	% Veranda	2008	% Veranda	2009	% Veranda	2010	% Veranda	2011	% Veranda	2012	% Veranda
Guest INH	2.350	94,00%	-	0,00%	1.693	82,10%	1.935	89,20%	1.404	98,59%	2.880	62,87%
January	2.910	91,41%	2.377	101,14%	1.253	122,19%	2.515	53,00%	2.876	111,23%	2.944	66,17%
February	3.474	98,34%	3.651	108,55%	1.587	117,33%	2.118	71,67%	2.854	78,10%	3.516	55,60%
March	5.116	90,56%	3.935	93,79%	3.853	89,80%	3.155	83,99%	4.992	56,99%	5.247	66,80%
April	5.549	81,74%	6.441	71,31%	4.881	66,44%	5.304	69,16%	4.578	63,63%	4.479	57,74%
May	6.563	72,83%	6.021	60,74%	5.156	66,97%	5.401	50,36%	5.919	50,63%	5.962	47,67%
June	8.036	66,05%	7.366	60,90%	6.688	51,38%	7.163	53,20%	7.203	42,72%	6.788	50,31%
July	9.403	61,32%	8.560	54,57%	8.326	45,08%	8.711	44,09%	8.093	39,23%	8.394	42,74%
August	5.287	74,43%	5.923	68,87%	4.865	55,50%	5.675	54,52%	5.290	49,34%	5.339	58,91%
September	4.663	75,14%	4.674	63,03%	3.848	61,15%	4.954	54,76%	4.772	71,31%	5.492	52,75%
October	-	0,00%	2.887	96,29%	2.078	86,81%	1.500	84,07%	1.979	77,82%	2.238	80,21%
November	-	0,00%	-	0,00%	1.151	86,01%	1.181	82,13%	2.253	80,74%	2.004	71,71%
December	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	53.351	76,38%	53.253	72,94%	45.349	65,07%	49.612	59,07%	52.213	59,74%	55.204	55,93%

Year	% Guest
2007	76,38%
2008	72,94%
2009	66,07%
2010	59,07%
2011	59,74%
2012	55,93%
<b>TOTAL</b>	<b>65,03%</b>

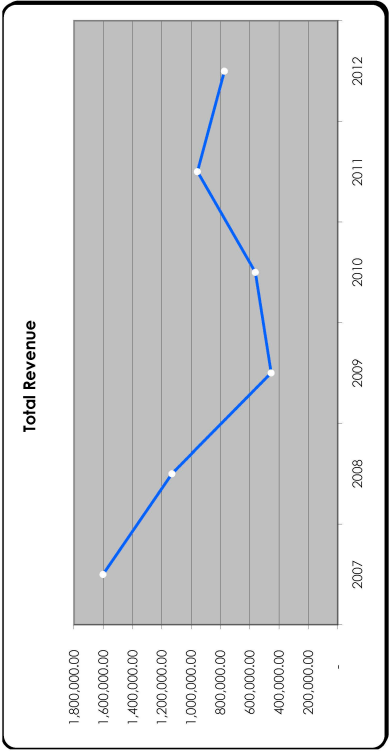
Year	Average
2007	12,47
2008	12,43
2009	12,00
2010	11,24
2011	10,28
2012	10,17
<b>TOTAL</b>	<b>11,52</b>





BANQUETING  
2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total Guests	17,971	13,620	7,171	9,361	14,237	11,261
<b>Revenue</b>						
Food Revenue	968,572.00	673,397.00	272,294.00	336,406.00	570,576.00	462,601.00
Beverage Revenue	374,286.00	250,021.00	136,840.00	168,314.00	289,837.00	231,035.00
Other Revenue	258,547.00	207,483.00	45,032.00	57,238.00	96,863.00	79,734.00
Total Revenue	1,601,405.00	1,130,901.00	454,166.00	561,958.00	957,276.00	773,370.00
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Cost &amp; Expenses</b>						
Food Cost	215,243.00	188,320.00	87,950.00	77,373.00	124,019.00	111,799.00
Beverage Cost	42,412.00	35,628.00	32,021.00	22,331.00	24,677.00	24,058.00
Other Cost	75,308.00	94,231.00	44,216.00	43,250.00	30,973.00	17,645.00
Total Cost of Sales	332,963.00	318,179.00	164,187.00	142,954.00	179,669.00	153,502.00
	20.79%	28.14%	36.15%	25.44%	18.77%	19.85%
Payroll Expenses	178,628.00	131,910.00	65,220.00	66,640.00	74,724.00	74,045.00
	11.15%	11.66%	14.36%	11.86%	7.81%	9.57%
Other Expenses	52,882.00	43,869.00	32,731.00	18,935.00	31,750.00	49,018.00
	3.30%	3.88%	7.21%	3.37%	3.32%	6.34%
DEPARTMENTAL INCOME	1,036,932.00	636,943.00	192,028.00	333,429.00	671,133.00	496,805.00
	64.75%	56.32%	42.28%	59.33%	70.11%	64.24%
<b>Revenue per Guest</b>						
	89.11	83.03	63.33	60.03	67.24	68.68
<b>Cost per Guest</b>						
	31.41	36.27	36.56	24.41	20.10	24.56
<b>Income per Guest</b>						
	57.70	46.77	26.78	35.62	47.14	44.12



Banqueting  
Finance and Accounting

## FOOD &amp; BEVERAGE 2007-2012

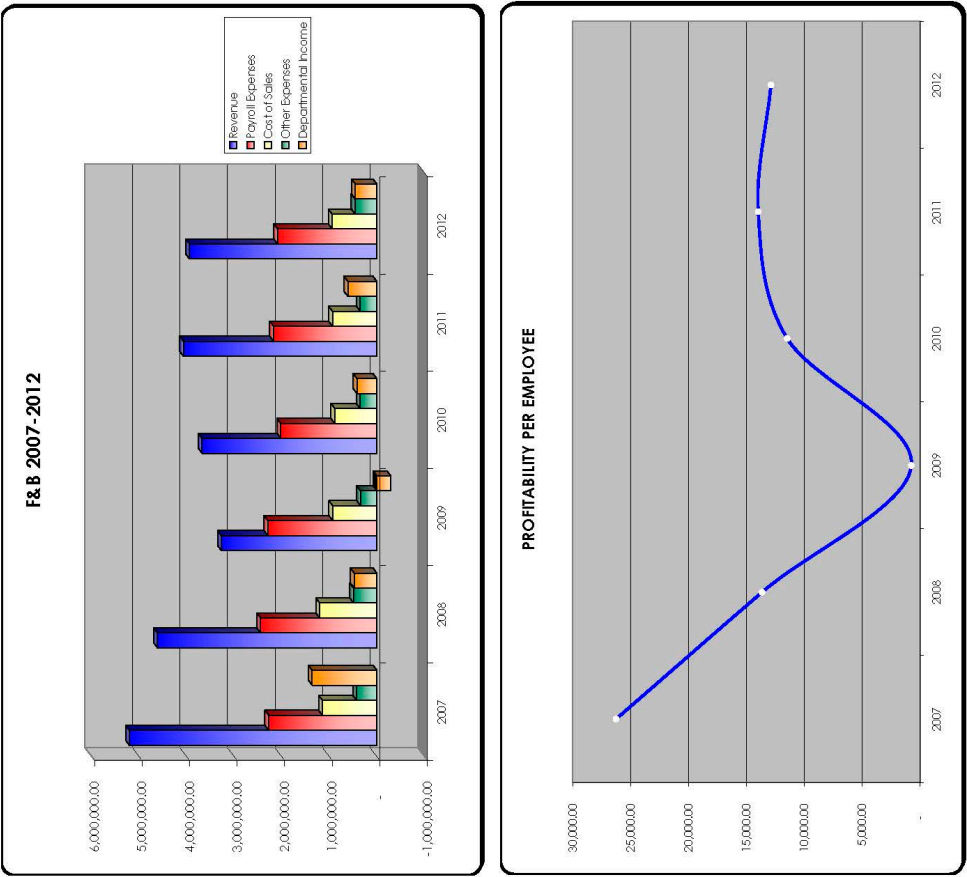
	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Occupancy	63.9%		55.2%		40.6%		45.8%		52.2%		53.7%	
<b>Revenue</b>												
Outlet Food Revenue	2,425,352.00	46.59%	2,240,835.00	48.56%	1,836,173.00	56.17%	2,078,709.00	56.53%	2,051,139.00	49.53%	2,051,181.00	50.42%
Outlet Beverage Revenue	819,200.00	15.74%	886,991.00	19.22%	717,432.00	21.95%	751,418.00	20.43%	773,734.00	19.02%	787,106.00	19.35%
In-Room Dining Food Revenue	1,977,089.00	3.79%	1,76,421.00	3.82%	1,40,058.00	4.28%	1,57,808.00	4.29%	1,89,826.00	4.67%	1,95,690.00	4.81%
In-Room Dining Beverage Revenue	461,568.00	0.89%	51,803.00	1.12%	41,448.00	1.27%	35,355.00	0.96%	44,451.00	1.10%	41,925.00	1.03%
Banquet Food Revenue	968,572.00	18.61%	673,397.00	14.59%	272,294.00	8.33%	336,406.00	9.15%	570,576.00	14.03%	462,601.00	11.37%
Banquet Beverage Revenue	374,286.00	7.19%	250,021.00	5.42%	136,840.00	4.19%	168,314.00	4.58%	289,837.00	7.12%	231,035.00	5.68%
Minibar Food Revenue	22,870.00	0.44%	25,449.00	0.55%	1,61,633.00	0.49%	19,632.00	0.53%	21,470.00	0.53%	19,389.00	0.48%
Minibar Beverage Revenue	92,365.00	1.77%	102,541.00	2.22%	61,074.00	1.87%	66,745.00	1.82%	66,056.00	1.62%	71,306.00	1.75%
<b>Total Food &amp; Beverage Revenue</b>	<b>4,945,892.00</b>	<b>95.01%</b>	<b>4,407,458.00</b>	<b>95.50%</b>	<b>3,221,482.00</b>	<b>98.55%</b>	<b>3,614,387.00</b>	<b>98.29%</b>	<b>3,197,185.00</b>	<b>97.62%</b>	<b>3,860,233.00</b>	<b>94.89%</b>
<b>Other Revenue</b>												
Audiovisual	124,011.00	2.51%	96,257.00	2.09%	13,376.00	0.41%	29,242.00	0.80%	36,188.00	0.89%	30,056.00	0.74%
Public Room Rentals	1,228,177.00	2.46%	75,676.00	1.64%	9,647.00	0.30%	16,714.00	0.45%	57,345.00	1.41%	50,082.00	1.23%
Service Charges	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Cover Charges	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Miscellaneous Other Revenue	13,185.00	0.27%	35,549.00	0.77%	24,392.00	0.75%	16,853.00	0.46%	3,437.00	0.08%	-	-0.01%
<b>Total Other Revenue</b>	<b>260,013.00</b>	<b>5.26%</b>	<b>207,482.00</b>	<b>4.50%</b>	<b>47,415.00</b>	<b>1.45%</b>	<b>62,807.00</b>	<b>1.71%</b>	<b>96,970.00</b>	<b>2.38%</b>	<b>79,800.00</b>	<b>1.96%</b>
<b>Total Revenue</b>	<b>5,205,905.00</b>		<b>4,614,940.00</b>		<b>3,268,897.00</b>		<b>3,677,194.00</b>		<b>4,068,259.00</b>		<b>3,940,033.00</b>	
<b>Cost of Food &amp; Beverage Sales</b>												
Cost of Food Sales	852,265.00	23.58%	883,004.00	28.34%	681,330.00	30.08%	649,396.00	25.05%	695,809.00	24.88%	713,946.00	26.16%
Cost of Beverage Sales	217,287.00	16.31%	225,883.00	17.49%	201,198.00	21.03%	188,428.00	18.44%	206,917.00	17.62%	207,619.00	18.35%
Spoilage	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	3,763.00	0.07%	1,219.00	0.02%	1,589.00	0.03%
Cost of other revenue	75,308.00	28.96%	94,231.00	45.42%	44,216.00	93.25%	42,880.00	68.27%	30,351.00	31.30%	17,645.00	22.11%
<b>Total Cost of Sales</b>	<b>1,144,860.00</b>	<b>21.99%</b>	<b>1,203,118.00</b>	<b>26.07%</b>	<b>926,744.00</b>	<b>28.35%</b>	<b>884,467.00</b>	<b>27.06%</b>	<b>934,396.00</b>	<b>28.58%</b>	<b>940,799.00</b>	<b>28.76%</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>4,061,045.00</b>		<b>3,411,822.00</b>		<b>2,342,153.00</b>		<b>2,792,729.00</b>		<b>3,133,863.00</b>		<b>2,999,234.00</b>	
<b>Expenses</b>												
Salaries & Wages	1,615,061.00	31.02%	1,639,947.00	35.54%	1,489,195.00	45.56%	1,471,291.00	40.01%	1,551,014.00	38.12%	1,481,592.00	36.42%
Bonuses & Incentives	41,220.00	0.8%	5,853.00	0.13%	352.00	0.01%	-	0.00%	4,833.00	0.12%	3,750.00	0.09%
Total Salaries, Wages & Bonuses	1,619,183.00	31.10%	1,645,800.00	35.66%	1,489,547.00	45.57%	1,471,291.00	40.01%	1,555,847.00	38.24%	1,485,342.00	36.51%
Payroll Taxes	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Supplemental Pay	133,799.00	2.57%	248,341.00	5.38%	306,878.00	9.39%	76,912.00	2.09%	109,067.00	2.68%	117,856.00	2.90%
Employee Benefits	522,366.00	10.03%	550,444.00	11.93%	497,840.00	15.23%	473,822.00	12.89%	507,835.00	12.48%	485,206.00	11.93%
Total Payroll-Related Expenses	656,165.00	12.60%	798,765.00	17.31%	804,718.00	24.62%	550,734.00	14.98%	616,902.00	15.16%	603,062.00	14.82%
<b>Total Payroll-Related Expenses</b>	<b>2,275,345.00</b>	<b>43.71%</b>	<b>2,444,565.00</b>	<b>52.97%</b>	<b>2,294,265.00</b>	<b>70.18%</b>	<b>2,022,023.00</b>	<b>54.99%</b>	<b>2,172,749.00</b>	<b>53.41%</b>	<b>2,088,404.00</b>	<b>51.33%</b>
<b>Other Expenses</b>												
Banquet Expenses	-	0.00%	15,983.00	0.35%	15,025.00	0.46%	-	0.00%	-	0.00%	837.00	0.02%
China	30,172.00	0.74%	38,798.00	0.84%	1,6519.00	0.51%	24,399.00	0.66%	11,730.00	0.39%	19,692.00	0.48%
Cleaning Supplies	34,259.00	0.84%	47,864.00	1.04%	38,623.00	1.18%	30,705.00	0.84%	42,131.00	1.04%	43,051.00	1.06%

Food and Beverage  
Finance and Accounting

Complimentary Services & Gifts	64.00	0.00%	2,055.00	0.04%	2,087.00	0.06%	1,693.00	0.05%	1,438.00	0.04%	3,615.00	0.09%
Contract Services	1,800.00	0.04%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Corporate Office Reimbursables	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Decorations	44,416.00	1.09%	26,629.00	0.66%	18,484.00	0.47%	17,871.00	0.49%	25,650.00	0.63%	30,480.00	0.75%
Dishwashing Supplies	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Dues & Subscriptions	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Equipment Rental	402.00	0.01%	355.00	0.01%	1,692.00	0.05%	2,061.00	0.06%	1,738.00	0.04%	2,639.00	0.06%
Furniture	8,376.00	0.21%	7,702.00	0.17%	41,143.00	1.03%	51,279.00	0.14%	1,436.00	0.04%	4,510.00	0.11%
Glassware	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Ice	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Kitchen Fuel	44,234.00	1.09%	44,705.00	0.97%	36,197.00	1.11%	36,035.00	0.98%	36,753.00	0.90%	41,467.00	1.02%
Laundry & Dry Cleaning	60,389.00	1.49%	59,474.00	1.29%	48,066.00	1.17%	50,746.00	1.38%	58,773.00	1.44%	58,221.00	1.43%
Licenses & Permits	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Linen	18,250.00	0.45%	8,971.00	0.19%	9,580.00	0.29%	8,964.00	0.24%	6,555.00	-0.16%	10,600.00	0.26%
Management Fees	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Menus & Beverage Lists	5,732.00	0.14%	10,146.00	0.22%	3,739.00	0.11%	7,356.00	0.20%	4,142.00	0.10%	5,162.00	0.13%
Miscellaneous	6,398.00	0.16%	17,845.00	0.39%	26,967.00	0.82%	42,006.00	1.14%	59,244.00	1.46%	74,653.00	1.84%
Music & Entertainment	84,862.00	2.09%	121,619.00	2.44%	53,922.00	1.63%	45,983.00	1.25%	68,894.00	1.69%	89,762.00	2.21%
Operating Supplies	31,225.00	0.77%	21,256.00	0.57%	21,256.00	0.68%	22,430.00	0.61%	25,848.00	0.64%	28,915.00	0.71%
Paper & Plastics	3,069.00	0.08%	8,663.00	0.19%	7,825.00	0.28%	8,988.00	0.24%	10,648.00	0.26%	9,859.00	0.24%
Printing & Stationery	7,201.00	0.18%	6,683.00	0.14%	7,799.00	0.24%	9,434.00	0.26%	9,035.00	0.22%	11,629.00	0.29%
Royalty Fees	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Telecommunications	4,189.00	0.10%	2,953.00	0.06%	2,958.00	0.09%	3,331.00	0.09%	4,449.00	0.11%	4,501.00	0.11%
Training	3,198.00	0.08%	2,332.00	0.05%	-	0.00%	2,183.00	0.06%	-	0.00%	-	0.00%
Travel-Meals&Entertainment	-	0.00%	321.00	0.01%	295.00	0.01%	1,706.00	0.05%	1,901.00	0.05%	45.00	0.00%
Travel - Other	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Uniform Laundry	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Uniforms	19,128.00	0.47%	24,301.00	0.53%	12,780.00	0.39%	18,540.00	0.50%	15,519.00	-0.38%	10,241.00	0.25%
Literals	18,510.00	0.46%	15,921.00	0.34%	13,958.00	0.43%	12,338.00	0.34%	7,653.00	0.19%	8,209.00	0.20%
<b>Total Other Expenses</b>	<b>425,874.00</b>	<b>10.49%</b>	<b>489,711.00</b>	<b>10.61%</b>	<b>341,915.00</b>	<b>10.46%</b>	<b>351,892.00</b>	<b>9.57%</b>	<b>349,819.00</b>	<b>8.59%</b>	<b>458,188.00</b>	<b>11.26%</b>
<b>Departmental Income</b>	<b>1,359,823.00</b>	<b>27.49%</b>	<b>477,526.00</b>	<b>10.35%</b>	<b>-</b>	<b>-8.99%</b>	<b>418,804.00</b>	<b>11.39%</b>	<b>611,495.00</b>	<b>15.03%</b>	<b>452,442.00</b>	<b>11.13%</b>
Total FTEs	68.00		70.90		64.80		67.20		68.80		70.80	
Revenue per Employee	59,721.25		48,121.61		36,144.34		41,558.47		45,550.33		42,362.06	
Cost per Employee	33,461.00		34,479.34		35,405.32		30,089.66		31,580.65		29,497.23	
<b>Profitability per Employee</b>	<b>26,260.25</b>		<b>13,642.27</b>		<b>739.01</b>		<b>11,468.81</b>		<b>13,969.68</b>		<b>12,864.83</b>	
Profitability per Employee	26,260.25	2007	13,642.27	2008	739.01	2009	11,468.81	2010	13,969.68	2011	12,864.83	2012
Revenue	5,205,905.00	4,614,940.00	3,268,897.00	3,677,196.00	4,068,259.00	3,940,033.00	2,088,404.00	940,799.00	458,188.00	452,642.00		
Payroll Expenses	2,275,348.00	2,444,585.00	2,294,245.00	2,022,025.00	2,172,749.00	2,088,404.00	940,799.00	458,188.00	452,642.00			
Cost of Sales	1,144,860.00	1,203,118.00	926,744.00	884,467.00	934,386.00	940,799.00	458,188.00	452,642.00				
Other Expenses	425,874.00	489,711.00	341,915.00	351,898.00	349,819.00	458,188.00	452,642.00					
Departmental Income	1,359,823.00	477,526.00	-	294,027.00	611,495.00	452,442.00						

**Food and Beverage**  
Finance and Accounting





## **2 Von Kempinski zur Verfügung gestelltes Bildmaterial**



# Kempinski Hotel Bahía

---

MARBELLA - ESTEPONA

*Kempinski*

Word clusters

Dessert  
*of the year*

Happy  
*Valentine's Day*

Escape  
*This Spring*

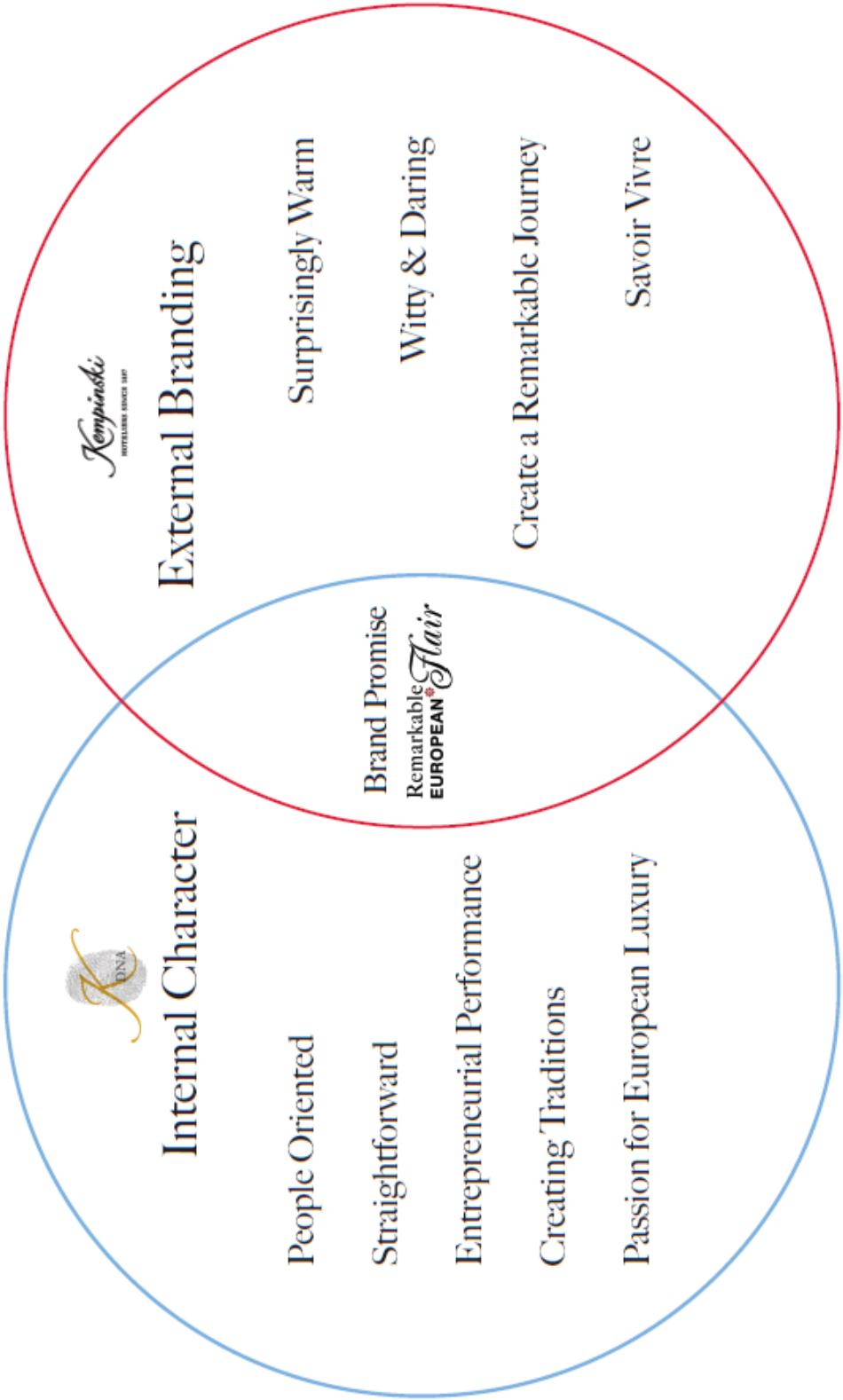
DESSERT  
*of the year*

HAPPY EASTER  
*from Kempinski*

WITH LOVE  
*this Valentine's Day*

Clusters will only be used as 'logos' for promotional activities


Making the link between the internal and external brands



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich (Laura Angela Simkovic), dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Marbella, 12.08.2013

A handwritten signature in blue ink, reading "Simkovic".

Ort, Datum

Vorname Nachname